

Diseño de un manual de procesos para la empresa Salsamentaria La Séptima del municipio de
Cartago, Valle del Cauca

Angélica María RIVILLAS CÁRDENAS & Hernando Arturo BLANCO ARIAS

Facultad de Ciencias de la Administración

Administración de Empresas, Universidad del Valle

Cartago, Valle del Cauca

2022

Notas del autor

Angélica María Rivillas Cárdenas, Facultad de Ciencias de la Administración, Universidad del Valle; Hernando Arturo Blanco Arias Facultad de Ciencias de la Administración, Universidad del Valle;

Este trabajo fue realizado con el apoyo de la Universidad del Valle, cuenta con la asesoría de (María Janeth Granados Niño)

Cualquier mensaje con respecto al desarrollo del presente estudio debe ser enviado al correo angelica.rivillas@correounivalle.edu.co

Nota de aceptación

Firma del presidente del jurado

Firma del jurado

Firma del jurado

Cartago, Valle del Cauca, diciembre de 2022

Dedicatoria

Dedico el presente proyecto a los seres que más amo: mis padres, Beatriz Arias y Arturo Blanco, por ser la base de mi lucha y propósito día con día y motivarme para siempre buscar un mejor futuro.

Dedico también este trabajo a mis demás familiares, novia y amigos cercanos, que siempre han sido una guía en mi camino y han confiado en mí proceso académico, prospero a ser un gran profesional.

Hernando Arturo Blanco Arias

Este proyecto de grado va dedicado a mis padres que han sido una base fundamental en mi vida y me han apoyado incondicionalmente en este proceso.

Angélica María Rivillas Cárdenas

Agradecimientos

Agradezco a mi asesora de trabajo de grado María Janeth Granados, por su tiempo, ayuda y conocimiento que fueron bases fundamentales para la realización de este trabajo.

A mi compañera de trabajo de grado, Angélica María Rivillas, por su perseverancia, compromiso y ayuda en este proceso académico que juntos enfrentamos.

Como también a la Universidad del Valle Sede Cartago, que por medio de sus docentes me han ilustrado los conocimientos necesarios para formarme como el administrador de empresas que he querido ser.

Hernando Arturo Blanco Arias

Primero quiero dar las gracias a Dios ya que sin el nada es posible, agradezco a mi asesora de grado María Janeth Granados por todo lo que nos aportó para que esta etapa llegue a su culminación, gracias a la Universidad del Valle por formarme como persona y profesional, a mis padres por estar siempre presentes, a mí compañero Hernando Blanco por su apoyo, y por último y no menos importante a todas las personas que de alguna u otra manera han hecho parte de este proceso que hoy me convierte en una profesional.

Angélica María Rivillas Cárdenas

Tabla de contenido

Introducción	10
Planteamiento del problema.....	12
Descripción de la situación	12
Identificación del problema.....	13
Pregunta de investigación.....	15
Sistematización del problema.....	15
Delimitación	16
Objetivos de la investigación	17
Objetivo General	17
Objetivos Específicos.....	17
Justificación	19
Marco referencial	21
Antecedentes	21
Internacionales.....	21
Nacionales.	23
Antecedentes históricos.....	25
Marco teórico	25
Paradigma neoclásico.	25
Marco Conceptual.....	36
Marco Legal	39
Marco Espacial.....	41
Marco contextual.....	42
Temporal	43
Diseño metodológico	44
Enfoque de la investigación	44
Tipo de estudio	44
Hipótesis.....	45

Método de investigación	45
Diseño de la investigación.....	45
Etapas metodológicas	46
Unidad de análisis	48
Técnicas e instrumentos de recolección de información.....	48
Resultados	49
Análisis del ambiente interno y externo de la empresa	49
Análisis del ambiente externo.....	49
Análisis del ambiente interno	59
Análisis de la competencia de la organización.....	67
Factores claves de éxito	68
Matriz de Perfil Competitivo	70
Diseño de los Procesos de la Empresa	79
Organigrama.....	79
Manuales de Funciones.	80
Documentación de los procesos	90
Mapa de procesos.	90
Proceso de ventas.....	91
Proceso de almacenamiento.....	95
Proceso de gestión de inventarios.....	101
Proceso de distribución.....	105
Proponer un sistema de seguimiento y control para los procesos	107
Conclusiones	113
Bibliografía	116
Apéndice	119

Lista de gráficos

Gráfico 1. Resultados de la lista de chequeo	65
Gráfico 2. Radar Pollo Pez.....	71
Gráfico 3. Radar sopesado Pollo Pez.....	71
Gráfico 4. Radar Condivalle	72
Gráfico 5. Radar sopesado Condivalle.....	72
Gráfico 6. Radar Districárnicos del Valle.....	73
Gráfico 7. Radar Districárnicos del Valle.....	74
Gráfico 8. Radar Salsamentaria Albert	75
Gráfico 9. Radar sopesado Salsamentaria Albert	75
Gráfico 10. Radar Salsamentaria La Séptima	76
Gráfico 11. Radar sopesado Salsamentaria La Séptima	77
Gráfico 8. Radar de comparación	78

Lista de cuadros

Cuadro 1. Marco legal.....	40
Cuadro 2. Etapas metodológicas.....	46
Cuadro 3. Comportamiento del IPC.....	50
Cuadro 4. Comportamiento de las tasas de interés	54
Cuadro 5. Tasa de desempleo	55
Cuadro 6. Hábitos de consumo	56
Cuadro 7. Uso de productos ecológicos.....	58
Cuadro 8. Lista de chequeo.....	59
Cuadro 9. Resultados de la lista de chequeo.....	65
Cuadro 10. Manual de funciones Auxiliar de compras.....	80
Cuadro 11. Manual de funciones Auxiliar de bodega.....	85
Cuadro 12. Manual de funciones Asistente Administrativa	87
Cuadro 13. Manual de funciones Auxiliar de ventas.....	89
Cuadro 14. Sistema de seguimiento y control	108

Lista de figuras

Figura 1. Árbol de problemas	14
Figura 2. Árbol de objetivos	18
Figura 3. Ciclo de la administración	26
Figura 1. Elementos del Sistema.....	27
Figura 2. Ciclo PHVA.....	30
Figura 3. Mapa de procesos	¡Error! Marcador no definido.
Figura 4. Modelo cinco fuerzas Porter.....	33
Figura 5. Matriz PEST	35
Figura 6. Ubicación municipio Cartago, Valle del Cauca	42

Introducción

Las empresas son sistemas abiertos que propician la entrada, transformación y salida de información con el fin de prestar un servicio o elaborar un producto, pero todo siempre pensado en satisfacer las necesidades de sus clientes. Con la globalización, se abrieron los mercados y con ellos la posibilidad de que las organizaciones puedan comercializar y ofrecer sus servicios a nichos de mercados mucho más amplios, lo que además incentivó que se incrementara la rivalidad entre las empresas que compiten en un mismo sector, viéndose obligadas a innovar constantemente y a generar valor agregado con el fin de diferenciarse y posicionarse en el mercado (Coppelli Ortiz, 2018). Es así como uno de los factores claves de éxito más relevantes es la calidad en la prestación del servicio, para lograrla deben sumarse una cantidad de factores al interior de la organización, entre los que se destacan los procesos documentados, ya que a través de la estandarización de las tareas se logra que las actividades que deben desarrollarse para cumplir con los requerimientos de los clientes se hagan de manera efectiva y minimizando los errores que pudiesen generarse (León & Marulanda, 2017).

La empresa Salsamentaria La Séptima del municipio de Cartago, Valle del Cauca es una microempresa con amplia trayectoria en el mercado y que tiene como finalidad la comercialización de insumos alimenticios para comidas rápidas; pese a que lleva un tiempo importante operando, carece de procesos y procedimientos estandarizados, lo que propicia que se presente una serie de falencias al interior de la compañía, reconociendo entre estos la inadecuada gestión de inventarios, la falta de mecanismos de seguimiento y control a las actividades que se realizan y las equivocaciones en las entregas que afectan la satisfacción del cliente. Por tanto, resulta de interés realizar el presente trabajo, que tiene como objetivo principal diseñar un manual de procesos para la empresa, que sirva como instrumento para el mejoramiento de las

relaciones internas y para el establecimiento eficiente de pautas o directrices que coadyuve al cumplimiento de los objetivos de la compañía, permitiendo además estandarizar las tareas para el fortalecimiento de la calidad y efectividad con que estas se desarrollan.

El trabajo se apoya en el Paradigma Neoclásico, la Teoría de Sistemas y las teorías referentes a la administración y la gestión de calidad, siendo estos elementos importantes para el desarrollo del trabajo y el cumplimiento de los objetivos propuestos. En cuanto al diseño metodológico, se trata de un estudio descriptivo con método de investigación inductivo y como instrumento para la recopilación de la información, la entrevista. Para el desarrollo del trabajo, se desarrolló un capítulo en el cual se realice el análisis del ambiente interno y externo de la empresa, a través de herramientas administrativas como la matriz PESTA y el modelo de las cinco fuerzas de Porter, seguido a esto, se desarrolla un capítulo donde se examine la competencia de la organización mediante estudio comparativos con otras organizaciones, apoyados en la definición de factores claves de éxito y la realización de la matriz de perfil competitivo. Continuando con el desarrollo del trabajo aparece el capítulo en el cual se diseñan los procesos para la definición de las entradas requeridas, los productos esperados y las interacciones al interior de la organización, logrando de esta manera estandarizar las actividades y mejorar los resultados de la organización; finalmente, se presenta el último capítulo, en el cual se propone un sistema de seguimiento y control a los procesos a través de indicadores de gestión que permitan evaluar el desempeño de los mismos.

Planteamiento del problema

Descripción de la situación

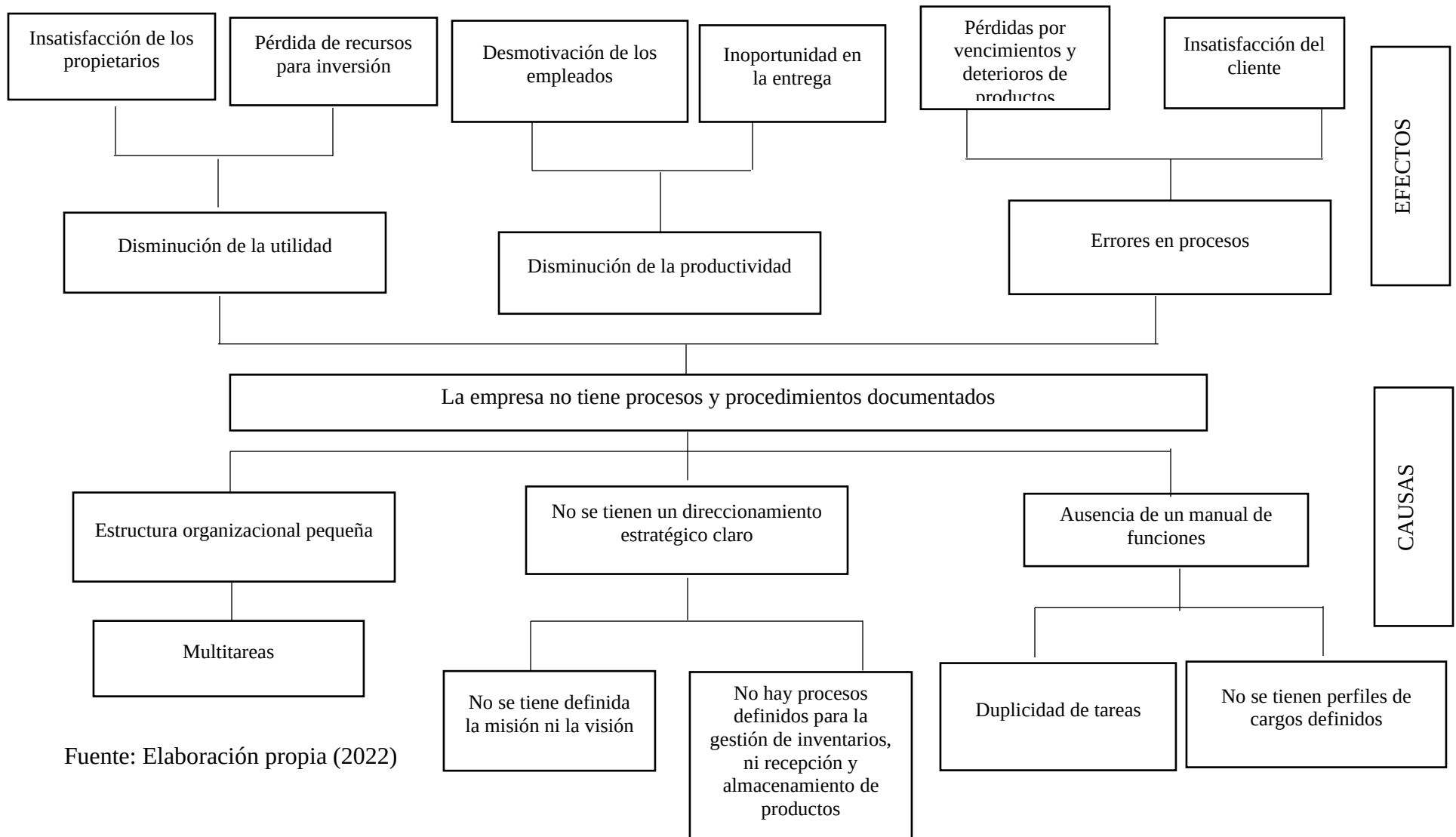
Salsamentaria La Séptima es una microempresa que lleva 21 años en el mercado y que tiene como finalidad la comercialización de insumos alimenticios para comidas rápidas. Actualmente cuenta con nueve (9) empleados que se encargan de cumplir con las tareas administrativas que son requeridas para dar respuesta a las necesidades de los clientes. Pese a su amplia trayectoria en el mercado, es una empresa que desarrolla los procesos guiados por la experiencia y no porque existan procedimientos e instructivos formales sobre las acciones a seguir. El hecho de tener una estructura organizacional reducida hace que se propicie la multitarea, donde los trabajadores deben desempeñar diferentes funciones a la vez, lo que conduce al error y resta productividad, además también se presenta duplicidad de las tareas ya que no existen cargos ni manuales de funciones debidamente dispuestos. No obstante, los propietarios de la organización son conscientes y entienden el impacto que tiene en los resultados de la compañía, una adecuada planificación de los procesos que ayude a la efectividad en la prestación del servicio, lo cual repercute en la satisfacción y fidelización de los clientes.

Pueden señalarse dentro de las falencias que se detectaron en entrevista realizada al gerente, la ausencia de los lineamientos del direccionamiento estratégico como son misión, visión, valores y objetivos organizacionales, así como estrategias a mediano y largo plazo que le permitan proyectarse para sostenerse en el mercado. Otra problemática que se evidencia es la falta de procesos y procedimientos documentados y estandarizados, lo que puede conducir al error al desempeñar las tareas como, por ejemplo: despachos equivocados a los clientes, ineficiente recepción de los productos cuando llegan del proveedor, inadecuado manejo de inventarios que pueden generar pérdidas por vencimientos o productos deteriorados.

Finalmente, se hace énfasis en la falta de mecanismos de seguimiento y control para el desempeño y resultados de los procesos, lo que impide que puedan establecerse acciones correctivas o de mejora. Por lo anterior, se considera pertinente presentar una propuesta para el Diseño de un Manual de Procesos y Procedimientos que contribuya a elevar el nivel de competitividad, optimizando los recursos que poseen y mejorando la productividad, rentabilidad y organización al interior de la empresa.

Identificación del problema

Retomando lo expuesto, se plantea la situación que se vive actualmente en la empresa a través de un árbol de problemas que permite identificar tanto las causas como los efectos:

Figura 1*Árbol de problemas*

Como puede verse en el árbol de problemas, si la empresa no logra estandarizar sus procesos y documentarlos, corre el riesgo de que se prolonguen los errores en los procesos, que pueden terminar en pérdidas económicas por deterioros de los productos y vencimientos debido a una inadecuada gestión de inventarios, al igual que la insatisfacción del cliente por demoras en las entregas o errores en la entrega de pedidos. Así mismo, se puede disminuir la productividad lo que termina en alguna medida afectando la rentabilidad de la empresa, lo que no resulta ser beneficioso para los dueños y que además pone en riesgo la sostenibilidad de la organización.

Pregunta de investigación

¿Cuáles son las herramientas administrativas que deben considerarse para el Diseño de un Manual de Procesos que contribuya al fortalecimiento y productividad de las actividades que desarrollan en la Salsamentaria La Séptima del municipio de Cartago, Valle del Cauca?

Sistematización del problema

¿Cuáles herramientas administrativas pueden ser aplicadas para el análisis del ambiente interno y externo de la empresa, de modo tal que puedan determinarse las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades?

¿Cuáles factores claves de éxito son los más adecuados para ser evaluados y comparados entre los competidores directos de la organización a través de un estudio de benchmarking?

¿Cuáles elementos deben ser tomados en cuenta para el adecuado diseño de los procesos para la empresa Salsamentaria La Séptima?

¿Cómo determinar un sistema de seguimiento y control de los planes establecidos con el fin de proporcionar una herramienta eficiente y practica para la dirección de la empresa?

Delimitación

La elaboración del manual de procesos y procedimientos para la empresa Salsamentaria La Séptima se llevará a cabo en el municipio de Cartago, Valle del Cauca. Se proyecta un período que comprende dos semestres que iniciaron en el mes de enero del año 2022 y culmina en el mes de diciembre de 2022. El trabajo tiene un alcance para los procesos misionales de la empresa, siendo estos abastecimiento, almacenamiento, ventas y distribución. Como muestra para la realización del trabajo se toma a la empresa La Salsamentaria con todos sus empleados, que en total asciende a 7 colaboradores actualmente.

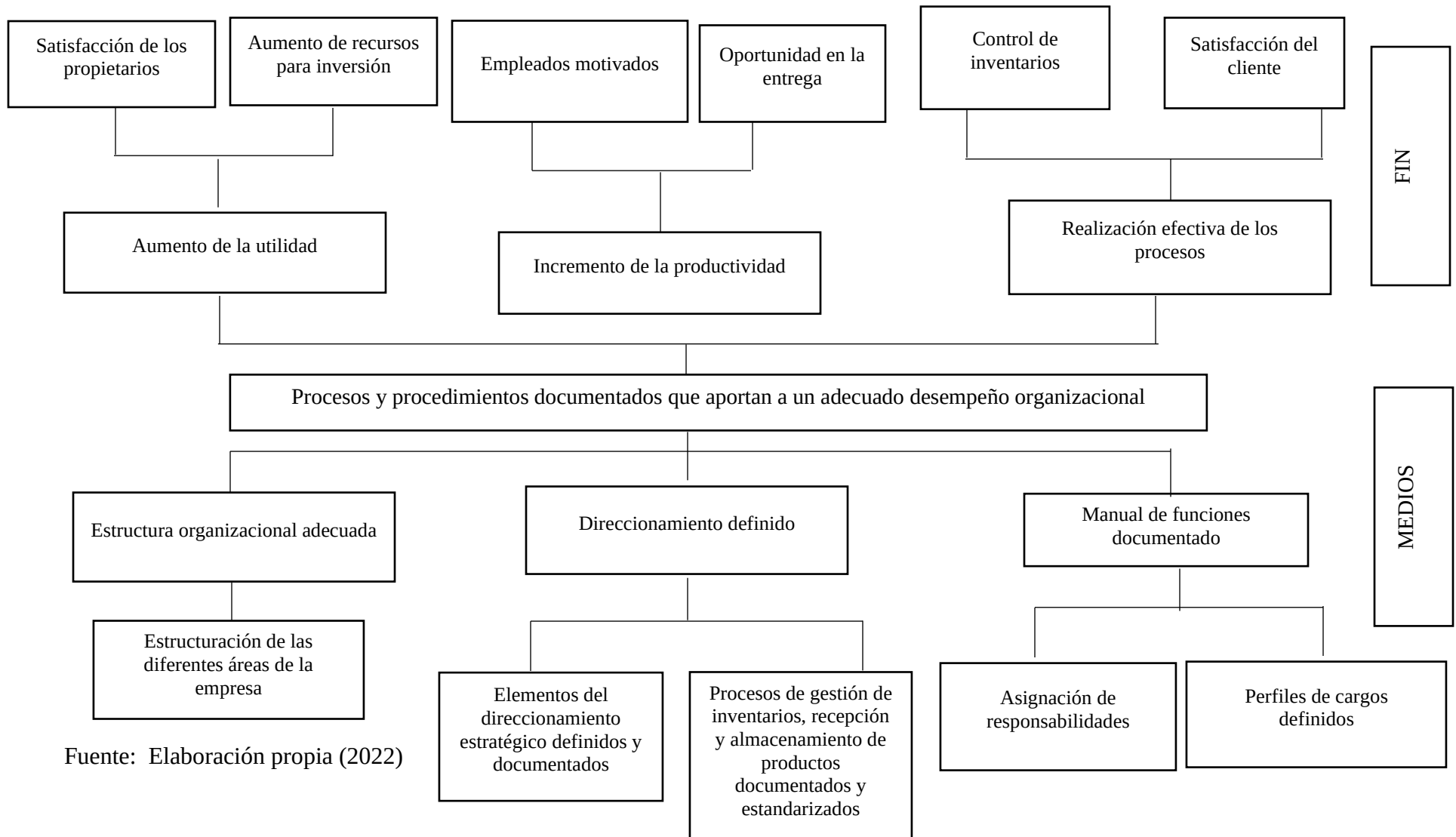
Objetivos de la investigación

Objetivo General

Diseñar un manual de procesos para la empresa Salsamentaria La Séptima del municipio de Cartago, Valle del Cauca, el cual sirva como instrumento para el mejoramiento de las relaciones internas y para el establecimiento eficiente de pautas o directrices que coadyuve al cumplimiento de los objetivos de la compañía.

Objetivos Específicos

- Analizar el ambiente interno y externo de la empresa Salsamentaria La Séptima del municipio de Cartago, Valle del Cauca, para establecer su situación actual.
- Examinar la competencia de la organización mediante estudios comparativos con otras organizaciones (benchmarking), que permita identificar mejores prácticas.
- Diseñar los procesos para la definición de las entradas requeridas, los productos esperados y las interacciones al interior de la organización.
- Proponer un sistema de seguimiento y control de los planes establecidos con el fin de proporcionar una herramienta eficiente y práctica para la dirección de la empresa.

Figura 2*Árbol de objetivos*

Fuente: Elaboración propia (2022)

Justificación

Con la globalización, las empresas entraron en una alta rivalidad por tratar de conseguir una mejor posición en el mercado, siempre velando por satisfacer las necesidades y expectativas de sus clientes, razón por la cual deben poner énfasis en el desempeño de la organización a través del adecuado funcionamiento de sus procesos. Para que una organización funcione correctamente, sus empleados deben conocer perfectamente la manera en que deben operarse los procesos, lo cual se facilita mediante la creación de manuales y/o instructivos que describan las actividades y la secuencia en que deben realizarse cada una. De igual manera, la creación de dichos manuales no solo contribuye a la estandarización de las tareas, sino que fortalece la calidad y efectividad con que se desarrollan. Es importante, además, tener claridad que la elaboración de la documentación de los procesos requiere un compromiso, de los actores principales, siendo estos la alta dirección y los empleados, para garantizar la adherencia y cumplimiento de los mismos. Por tanto, será necesario incorporar herramientas como la gestión por procesos y el ciclo PHVA, el cual apareció hacia el año de 1963 por Deming, quien propuso un ciclo virtuoso que contribuye al fortalecimiento de las empresas a través de la implementación de cuatro fases que son: a) Planear, b) Hacer, c) Verificar, y d) Actuar; logrando de esta manera que las organizaciones vivan un proceso que implica no solo dedicar tiempo a la planeación, sino que deben pasar a la acción para posteriormente evidenciar que se cumplió con lo planeado y establecer acciones de mejora basados en los resultados alcanzados, asimismo, se pueden mencionar como beneficios para la organización una vez se hayan documentados los procesos, los siguientes (Contreras Contreras & Olaya Guerrero, 2017):

- Mejoramiento de la eficiencia de los procesos, aumentando la calidad de los productos y servicios.
- Planteamiento de una visión de calidad en la organización.
- Participación del nivel directivo, de apoyo y operativo para una gestión de la calidad.
- Disminución de los costos de no calidad y aumento de los ingresos.
- Cumplimiento de las expectativas del cliente.

Asimismo, se destacan como beneficios internos los siguientes:

- Aumento de la imagen de la empresa frente a los clientes.
- Aumento en la confianza de las relaciones cliente – organización y proveedor – organización.
- Incursión en nuevos mercados o ampliación de los existentes.
- Diferenciación de la competencia.

Finalmente, con el desarrollo de la investigación se consolidarán los conocimientos vistos en clase, poniéndolos a disposición del desarrollo de las organizaciones de la región y como componente esencial para el fortalecimiento de las competencias como profesionales en Administración de Empresas.

Marco referencial

Antecedentes

Internacionales.

Nombre: Diseño de un sistema de Gestión por procesos para mejorar la productividad y competitividad de la panadería LULI en Chota, Perú

Ciudad: Chota

Año: 2017

Resumen del estudio: El estudio parte de la importancia que tienen los procesos y procedimientos como un factor clave en la eficiencia de las organizaciones, donde a través de estos se puede lograr una mayor productividad y generar ventaja competitiva que le brinde una posición más destacada en el mercado a la empresa. Dentro de las falencias que se detectaron se encuentra la ausencia de manuales de procesos, diagramas de producción y manuales de funciones, razón por la cual la empresa es dirigida de manera empírica, donde las actividades se realizan por la experiencia, más no porque existan procesos estandarizados que garanticen la calidad del producto. El estudio fue de tipo descriptivo, con enfoque mixto, utilizando como instrumentos para la recolección de la información encuesta y entrevista a los trabajadores. Dichos instrumentos permitieron identificar las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades que fueron plasmadas en la matriz DOFA, y se estableció un plan de trabajo para dar inicio a la documentación de los procesos, donde se diseñaron los formatos y flujogramas que aplicaban para cada caso (Huamán Sandoval, 2017). Teniendo en cuenta lo expuesto, el estudio sirve como referente ya que pone en consideración las preguntas que deben ser tenidas en cuenta

para levantar la información con los trabajadores y que sirve para posteriormente documentar los procesos, siendo esta una tarea clave dentro del diseño del manual de procesos.

Nombre: Diseño de manual de procedimientos para el manejo de inventario en una metalmecánica de la ciudad de Guayaquil, Ecuador

Ciudad: Guayaquil

Año: 2018

Resumen del estudio: El estudio se desarrolló en una empresa de metalmecánica que, pese a su trayectoria en el mercado, maneja sus procesos de manera empírica, ocasionando que se generen errores en producción que atentan contra la satisfacción del cliente. El trabajo obedece a un diseño metodológico de tipo descriptivo con enfoque mixto, es decir, cuantitativo y cualitativo, teniendo en cuenta que los instrumentos de recolección de la información fueron la encuesta y entrevista, donde los resultados fueron presentados posteriormente en cuadros estadísticos y gráficos. El énfasis del trabajo se centró en el área de gestión de inventarios con el fin de lograr una mayor eficiencia en el uso de los materiales que se manipulan en el área de producción. Para el cumplimiento de los objetivos propuestos, fue necesario establecer inicialmente el estado actual de la empresa, para lo cual se aplicaron las encuestas a los trabajadores, teniendo como resultado el establecimiento de las debilidades y fortalezas en el área de inventarios. Posterior a ello se presenta la propuesta de los procesos y procedimientos con su respectivo alcance y flujograma que refleja el orden e interconexiones entre las actividades que se realizan (Macías Chica, 2018). Se toma entonces este trabajo como un referente importante para el desarrollo del estudio, puesto que muestra la metodología aplicada para la recolección de la información necesaria para la documentación de procesos y procedimientos.

Nacionales.

Nombre: Diseño de manual de funciones y manual de procesos y procedimientos para la empresa SEGMENTTA

Ciudad: Bogotá

Año: 2017

Resumen del estudio: el estudio partió de las falencias de la empresa tales como la falta de controles, la duplicidad de funciones, errores en la prestación del servicio y ausencia de tareas estandarizadas, razón por la cual se aplicó un estudio de tipo descriptivo con enfoque cualitativo que permitió analizar los factores externos e internos que inciden en los resultados de la organización. Inicialmente se realizó un diagnóstico mediante el cual se establecieron las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades de la empresa, posteriormente se desarrolló una entrevista apoyados en un inventario de actividades que facilitó el levantamiento de la información para la documentación de los manuales de funciones, así como de los procesos y procedimientos. Posteriormente, los manuales de funciones fueron socializados con los trabajadores y se realizaron los ajustes pertinentes. En cuanto a los procesos y procedimientos, se documentaron y dejaron para que la empresa iniciara un seguimiento y ajustes para lograr su estandarización (Estrada Mier, 2017).

Este estudio se considera de aplicabilidad para el desarrollo del presente trabajo, teniendo en cuenta que coincide en el desarrollo de los objetivos específicos, convirtiéndose en una guía sobre los instrumentos de recolección de información que aplicaron para documentar los manuales de funciones, así como los procesos.

Nombre: Planteamiento, elaboración y ejecución de manual de procesos y procedimientos del área de cartera

Año: 2019

Ciudad: Bucaramanga

Resumen del estudio: el estudio partió de la una falencia existente respecto a la recuperación de la cartera, donde se presentaban unos vencimientos bastante altos a los cuales no se les realizaba el debido seguimiento y control. Se realizó un estudio de tipo exploratorio con enfoque cualitativo, donde se partió de un diagnóstico aplicando la matriz DOFA la cual fue elaborada en apoyo del nivel directivo de la organización, donde a través de reuniones previamente programadas y de lluvias de ideas se establecieron los factores externos e internos que afectan a la compañía. Asimismo, se plantearon los lineamientos del direccionamiento estratégico: misión, visión, valores y objetivos organizacionales; posteriormente se realizó una propuesta de reestructuración del área contable, presentando un nuevo plan de cargos con sus respectivos manuales de funciones. Finalmente, se realizaron jornadas de trabajo con las personas del área donde a través de entrevistas se levantó la información suficiente para elaborar las caracterizaciones de los procesos y su respectiva documentación (Maldonado Caicedo, 2019).

Dado lo anterior, se considera de aplicabilidad la investigación realizada, teniendo en cuenta que se elaboraron manuales de funciones y se documentaron procesos, lo que coincide con la finalidad del trabajo que se está adelantando, y de donde entonces puede tomarse la metodología aplicada para la documentación de los procesos con sus respectivos flujogramas.

Antecedentes históricos

Los dueños de La Salsamentaria iniciaron su negocio estableciendo relaciones comerciales a través de visitas personalizadas a negocios de comidas rápidas, su medio de transporte era la bicicleta ya que no contaban con más recursos. Con el tiempo la empresa comenzó a crecer y alquilaron local donde se encuentra actualmente, en ese momento se unió un hermano al negocio y empezó a crecer más hasta el punto que compraron la casa, fueron contratando más personas y adquiriendo motos para realizar los domicilios. Hoy en día la Salsamentaria goza de una muy buena imagen y está posicionada en el mercado por contar con precios económicos y buen servicio. Actualmente tienen gran parte del mercado en Cartago y algunos supermercados en Anserma Nuevo.

Marco teórico

Para brindar un soporte técnico al desarrollo del trabajo, es necesario incorporar diferentes teorías en relación al sistema empresarial y a la gestión por procesos, por tanto, en los siguientes párrafos se mencionan aquellas que se consideran más relevantes para el estudio.

Paradigma neoclásico.

Este paradigma surgió hacia el año de 1870, destacando que no contradice la Teoría Clásica, sino que la complementa, haciendo énfasis en el sistema económico y en la manera en que se concebían los precios que se asignaban a los bienes y servicios. Mientras que para el paradigma clásico el valor de los productos estaba determinado por los costos en que se incurrían para producirlo, en tanto que para los neoclásicos está determinado por el margen de rentabilidad y toma en cuenta la demanda. Por tanto, se genera una regulación del mercado ya que se

incorporan variables económicas como la oferta y la demanda para asignar el valor final a los bienes (Blacutt Olmos, 2010).

Ilustración 3

Ciclo de la administración



Fuente: Blacutt Olmos (2010)

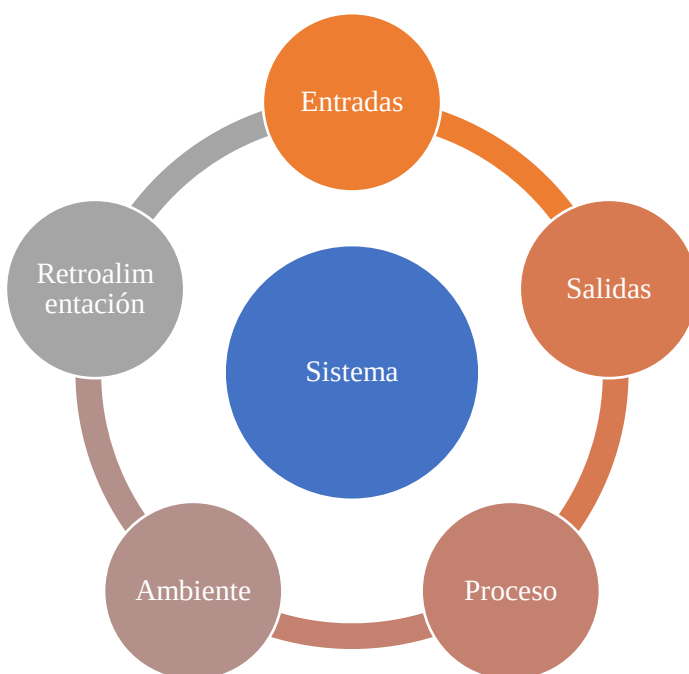
Otro aspecto a destacar del paradigma neoclásico es la búsqueda de la eficiencia de los procesos a través de la adecuada gestión de los mismos, proponiendo entonces desarrollar las etapas del ciclo de la administración, siendo estas planeación, organización, dirección y control, tal como se observa en la ilustración 3; asimismo, este paradigma resalta la importancia de la incorporación de tecnología que facilitara la realización de los procesos, lo cual a su vez lograba una reducción en la mano de obra lo que significa una disminución en los costos de operación. Asimismo, se caracterizaba por la importancia que daba al proceso administrativo y a la definición de objetivos que llevaran a la organización a obtener mejores resultados.

Retomando lo expuesto, puede decirse que el paradigma neoclásico pone énfasis en la necesidad de gestionar las empresas, siendo estas consideradas como un sistema abierto que

intercambia constantemente información con los subsistemas, o en este caso, las diferentes áreas que conforman la organización, dando origen de esta manera a la **Teoría de los Sistemas**. Uno de los mayores expositores de la Teoría General de los Sistemas es Bertalanffy (1929), quien afirmaba que las organizaciones como resultado de recibir información, entregaban a su entorno un producto o servicio (De la Peña Consuegra & Velázquez Ávila, 2018)

Ilustración 4

Elementos del Sistema



Fuente: Elaboración propia a partir de Martínez (2005)

Tal como se aprecia en la figura anterior, un sistema está compuesto por cinco elementos a saber: entrada, salida, proceso, ambiente y retroalimentación. Las entradas hacen referencia a toda la información que recibe el sistema y que puede ser procesada, las salidas son el resultado del procesamiento de la información que se recibe. De otro lado, se encuentran los procesos que revisten gran importancia dentro del sistema ya que permiten identificar las actividades y tareas

que el sistema debe realizar para entregar el producto o servicio. El ambiente puede considerarse como el conjunto de todos los factores que de manera positiva o negativa pueden influir en los logros del sistema; y finalmente, la retroalimentación, no es más que el intercambio de información de acuerdo al desempeño de los procesos y que permite establecer acciones de mejora para la organización (Koontz, Weihrich, & Cannice, 2012).

Asimismo, los procesos son un elemento constitutivo del sistema que cobra relevancia para alcanzar las metas de la compañía, teniendo en cuenta que es a través de ellos que se definen las actividades y tareas que deben desarrollarse, con sus respectivas entradas y salidas que especifican el tipo de información que requieren para posteriormente transformarlo y entregar el resultado esperado.

Dado lo anterior, las empresas al ser sistemas que requieren ser gestionadas de manera adecuada para garantizar que toda la información que intercambian a nivel interno y externo, deben apoyarse en teorías que provean las herramientas necesarias para cumplir de manera efectiva con su función, es entonces cuando las Teorías de la Administración aparecen para aportar herramientas que contribuyan a la sostenibilidad de las organizaciones y su permanencia en el mercado. Para el éxito de un negocio, es importante la manera en que logren gestionarse la organización, razón por la cual deben tenerse en cuenta las teorías administrativas más relevantes, con el fin de lograr que la empresa sea sostenible y perdure en el tiempo. Puede decirse que la administración es el proceso que permite que se realicen las cosas, con efectividad (eficiencia + eficacia), a través de otras personas y junto con ellas. De otro lado, un proceso hace referencia a las actividades esenciales que desempeñan los directivos, la eficiencia y la eficacia se refieren a lo que se hace y como se hace (Robbins, 2009). La tarea de un administrador requiere definir objetivos y los medios para lograrlo, por tanto, el proceso administrativo se

encuentra unido a cinco actividades a saber: planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar; y aunque son tareas independientes, el gerente debe estar en la capacidad de desempeñarlas todas a la vez. En ese orden de ideas, cada etapa consiste en:

Planear: esta etapa radica en definir cuáles son las metas que persigue la organización, siendo necesario inicialmente establecer un análisis externo e interno que permita identificar aquellos factores que pueden impactar de manera negativa o positiva la empresa, y con base en ellos formular las estrategias que propiciaran el logro de los objetivos.

Organizar: en esta fase se deben disponer los recursos que son necesarios para la realización de las actividades y tareas, asimismo, debe definirse la responsabilidad que tiene cada actor dentro del plan de trabajo, así como los plazos establecidos para tal fin.

Dirigir: este proceso consiste en ejercer un liderazgo que motive al equipo de trabajo, un liderazgo que inspire hacia una visión compartida, de modo tal que cada colaborador sienta el impulso de dar lo mejor de sí en pro del logro de los objetivos institucionales. Asimismo, deben definirse procesos de comunicación que propicien espacios de confianza donde todos puedan dar su punto de vista en relación a las estrategias implementadas.

Controlar: es necesario que cuando se define una estrategia y se procede a su implementación, se establezca un mecanismo de seguimiento y control que permita evidenciar el progreso de su desarrollo, a la vez que se evalúa el impacto esperado, que bien puede ser medido a través de indicadores de gestión o de resultado.

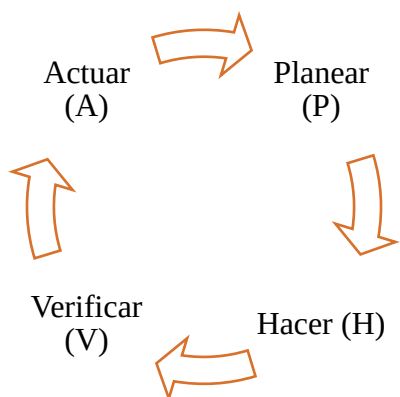
Continuando con las teorías que apoyan la realización del trabajo, es conveniente hacer mención al ciclo PHVA y a los sistemas de gestión de calidad, puesto que se considera que son herramientas que permiten definir los procesos procedimientos de manera tal que se documenten

y estandaricen, y que contribuyan a la mejora continua a través de mecanismos de seguimiento y control como bien pueden ser los indicadores de gestión.

Cuando se habla de procesos, es inevitable que la palabra calidad aparezca, pues si bien lo que busca esta herramienta es que todas las actividades que se realizan al interior de una organización cuenten con atributos que les permita generar ventaja competitiva y satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes. Los primeros avistamientos de la calidad se dieron una vez culminó la etapa de la segunda guerra mundial, donde al ver la situación que se había generado en Japón, aparecen exponentes como Deming (1963) e Ishikawa (1989). En el año 1962 Ohno, quien se desempeñaba como el directivo de la Toyota, se enfrentaba a diferentes limitaciones en su liderazgo frente a la empresa como era el tener que conservar su planta de cargos, así como la ausencia de recursos y restricciones en el mercado; por tanto se vio en la obligación de desarrollar nuevas estrategias de trabajo, y de esta crisis se generó la metodología Just In Time o también conocida como “Justo a Tiempo”, cuya finalidad era buscar la colaboración de las personas en la obtención de los componentes requeridos para realizar los procesos (Alcalde San Miguel, 2019).

Ilustración 5

Ciclo PHVA



Fuente: Elaboración propia a partir de Deming (1963)

Posteriormente Deming (1963), presenta su círculo virtuoso, el cual consta de cuatro fases consecutivas como se puede observar en la ilustración 5: a) planear, b) hacer, c) verificar, d) actuar y que tiene como finalidad contribuir a la mejora continua de las organizaciones, por tanto, definió además unos lineamientos que facilitan la adaptación de dicho ciclo al interior de las empresas (Moyano Hernández & Villamil Sandoval, 2021):

- Ser disciplinados para garantizar la efectividad de las mejoras que se realicen a los procesos
- Aplicar técnicas estadísticas para realizar los controles de calidad aleatorios.
- Valorar factores distintos al precio a la hora de seleccionar a los proveedores.
- Integrar en el proceso de mejora continua a todos los niveles de la organización.
- Detectar las necesidades de capacitación y establecer planes de formación anual.
- Preparar al equipo directivo y a todo aquel que tenga equipos de trabajo a cargo, en competencias referentes al liderazgo.
- Implementar procesos comunicativos ascendentes y descendentes que propicien espacios participativos.
- Crear planes de beneficios e incentivos.
- Evaluar el ambiente laboral con el fin de establecer acciones de mejora que contribuyan a la motivación y lealtad de los trabajadores.

Luego Ishikawa en el año de 1970, desarrolla los denominados Círculos de la Calidad, que llegan como una solución para que los japoneses puedan disminuir la mala imagen que tienen a nivel internacional debido a que se asocian a precios baratos y de baja calidad. La metodología consiste entonces es que los empleados de una misma área o proceso en común se reúnan de manera periódica para buscar oportunidades de mejora. Los círculos de calidad se

conformaban por un grupo de colaboradores que bien podían pertenecer a la misma área u otras áreas de la empresa y que de forma voluntaria y regular se reuniesen para revisar el avance de los procesos; de esta manera, se involucraban todos los trabajadores aumentando su compromiso con la empresa y mejorando los canales de comunicación entre los diferentes niveles de la organización. Basados en todas estas teorías de calidad total, comienzan a aparecer programas y se desarrollan Sistemas de Gestión de Calidad para las áreas de calidad de las empresas, donde además de la medición se adiciona la planeación y la orientación hacia la calidad en todos sus procesos (Alcalde San Miguel, 2019).

Nace entonces, en el año de 1970, la Organización Internacional de Normalización (ISO). Esta organización es de carácter mundial y está conformada por los diferentes organismos nacionales de normalización, donde se estructuran comités técnicos para elaborar las normas internacionales; aplicando diferentes estrategias con el único fin que es satisfacer las necesidades de los clientes, implementando esquemas de calidad que conlleven a la minimización de los riesgos, los costos, los gastos y los desperdicios en la elaboración de un producto o en la prestación de un servicio (Cortés, 2017).

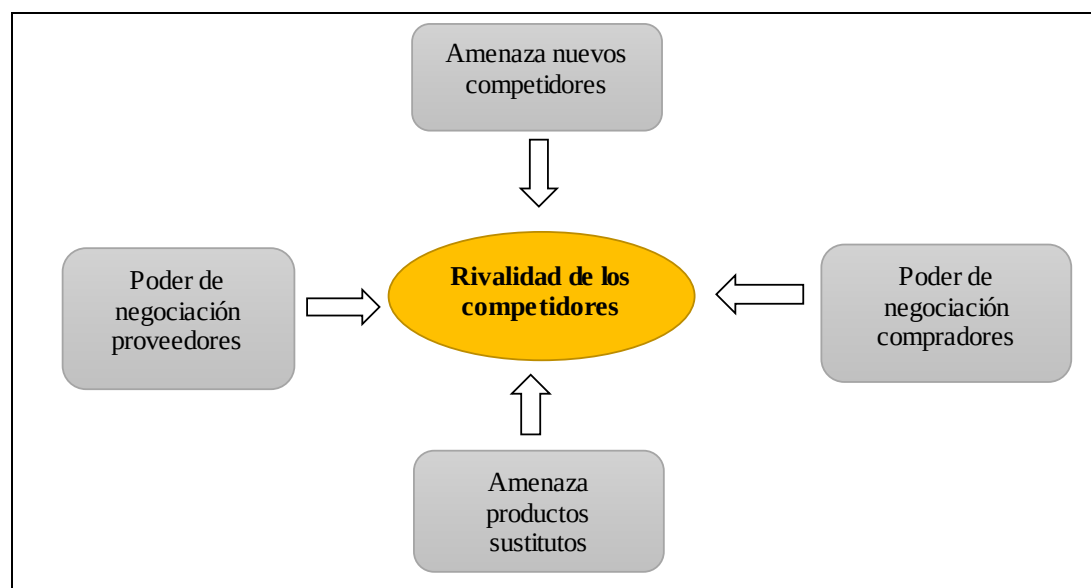
Dentro de las principales normas emitidas por la ISO, a partir del año de 1979, se desarrolla la 9001 enfocada a los Sistemas de Gestión de Calidad; esta norma está basada en los estándares establecidos en la norma BS 5750; por la entidad de normalización británica British Standards Institution (BSI), y solo hasta el año 1987 se publica la primera versión de la ISO 9001 sin realizar ningún cambio de la BS 5750 (Lelis, 2020).

Es importante hacer mención a que uno de los aspectos que deben considerarse para garantizar la mejora continua, que es el objetivo principal de los sistemas de gestión, es analizar el contexto de la organización y evidenciar aquellos factores que pueden incidir en los resultados

de la organización, por tanto, una de las herramientas administrativas que puede ser aplicada para tal fin es el **Modelo de las Cinco Fuerzas de Porter**, la cual tiene como finalidad establecer el nivel de intensidad o grado de rivalidad que existe en determinado sector y que como tal incide en el desempeño de las organizaciones. El modelo se basa en el análisis de cinco fuerzas tal como se aprecia en la ilustración 6, siendo estas: amenaza de nuevos competidores, rivalidad de los competidores, poder de negociación de compradores, poder de negociación de proveedores y productos sustitutos.

Ilustración 6

Modelo cinco fuerzas Porter



Fuente: Elaboración propia a partir de Porter (2010)

En las siguientes líneas se realiza una pequeña descripción de cada fuerza:

Poder de negociación de los compradores: entre mayor sea el número de empresas que comercializan un bien o servicio, mayor es el poder de negociación de los clientes, puesto que actualmente disponen de infinidad de información que les permite comparar y analizar cuál es la solución que más satisface su necesidad, sin embargo, esto no quiere decir que tengan incidencia

en el precio, ya que este está dado es por la intensidad de la rivalidad entre competidores que en ocasiones utilizan el precio para atraer un mayor número de clientes y despojar a la competencia de una porción del mercado (Porter, 2002).

Poder de negociación de los proveedores: esta fuerza está marcada por el grado de concentración de los proveedores, ya que es diferente cuando existe un monopolio u oligopolio que ponen las condiciones en el mercado, en tanto que cuando existe diversidad de oferentes las empresas tienen la facultad de seleccionar a quien compran de acuerdo a los atributos o características que consideren pertinentes como son el precio, la calidad, servicio postventa, atención, etc.

Amenaza de nuevos competidores entrantes: la amenaza de que ingresen nuevos competidores a cualquier industria siempre es latente, es por ello que las empresas que ya se encuentran establecidas se ven en la necesidad de desarrollar barreras de entrada que dificulten su ingreso; en esta fuerza pueden analizarse factores tales como capital para inversión, curva de aprendizaje, tecnología, entre otros.

Amenaza de productos sustitutos: los productos o servicios tienen la probabilidad de ser reemplazados por otros que satisfacen la misma necesidad, por tanto, esta fuerza aumenta en la medida que existan diversas opciones sobre las cuales pueda elegir el cliente.

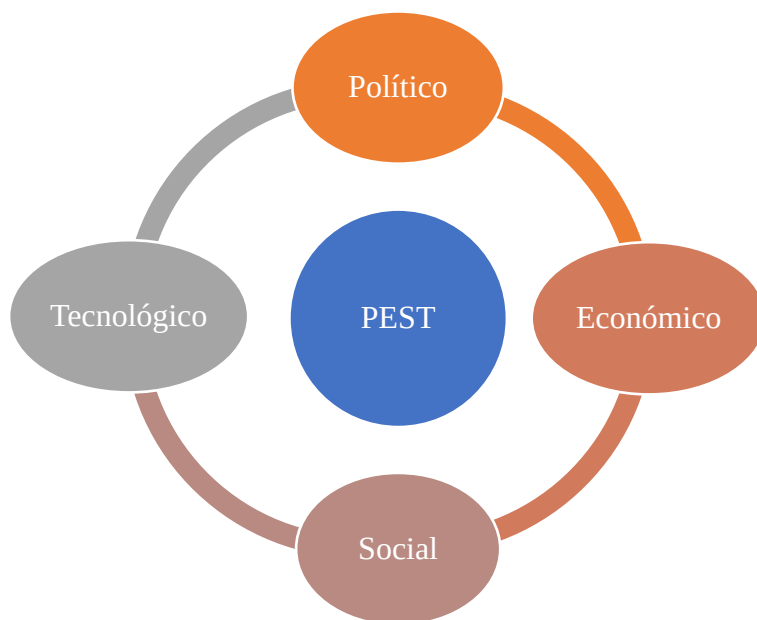
Rivalidad entre los competidores: la rivalidad entre las empresas está marcada por el número de competidores que existen en un mismo sector, entre menos empresas existen la rentabilidad es mayor y viceversa. Dado lo anterior, las organizaciones deben preocuparse por desarrollar factores diferenciadores que se conviertan en ventaja competitiva.

Otra herramienta administrativa que complementa el análisis del contexto de la organización es la **Matriz PESTA**, la cual evalúa los aspectos políticos, económicos, sociales,

tecnológicos y ambientales, tal como se aprecia en la ilustración 7, y la manera en que estos resultan ser amenazas u oportunidades para la organización (Martínez & Milla, 2012).

Ilustración 7

Matriz PEST



Fuente: Elaboración propia a partir de Martínez & Milla (2012)

Factores políticos: en este punto se analizan todas las políticas del estado, legislación, planes y programas gubernamentales que beneficien o amenacen el desempeño de las empresas de determinado sector.

Factores económicos: hace referencia a los indicadores económicos que pueden impactar en los resultados de las organizaciones, siendo estos el Índice de Precios al Consumidor, el Producto Interno Bruto, las tasas de interés, etc. Es importante evaluar su evolución a través del tiempo ya que esto determina la influencia bien sea positiva o negativa sobre el desempeño de la compañía.

Factores sociales: este factor incluye todos aquellos aspectos de tipo social tales como el nivel educativo, el crecimiento poblacional, tasa de empleo, hábitos de consumo, distribución económica, entre otros.

Factores tecnológicos: la tecnología se convierte en un factor que impacta en gran medida los procesos de las organizaciones, bien sea a través de maquinaria de vanguardia, sistemas de información que agilicen las tareas que deben ejecutarse, la comunicación e interacción con todos los grupos de interés, etc.

Marco Conceptual

En este apartado se hace mención de los conceptos que son más utilizados a lo largo del desarrollo del trabajo, y que como tal requieren total claridad para que el lector que no tenga conocimientos previos pueda contextualizarse sobre el tema que se está tratando. Dado lo anterior, conviene inicial con el término **empresa**, el cual según Chiavenato (2009) corresponde a la asociación de un número de personas que realizan actividades para cumplir con el objeto de un negocio que representa un lucro para sus dueños. Asimismo, los autores García y Casanueva (2007) conciben a la empresa como una organización conformada por diferentes recursos tales como humanos, tecnológicos, financieros, etc., que se conjugan para generar un producto o servicio en contraprestación de un precio que les permite recuperar la inversión realizada para su producción; ambos autores coinciden en que las empresas se crean para producir bienes y servicios y que para que sea posible deben sumarse recursos y esfuerzos que finalmente son recompensados a través de una transacción comercial.

De igual manera, otro de los conceptos que es reiterativo en el proyecto es el **proceso** o procesos, y que tomando lo dicho por Krajewski, Ritzman y Malhotra (2008) se trata de una serie de actividades que se realizan para finalmente entregar un bien o servicio. De otro lado, la norma

ISO 9001 define el proceso como la agrupación de actividades que interactúan entre sí y que se activan por la información que ingresa, para posteriormente transformarla para posteriormente tener una salida para el cliente final, por esto, puede decirse que los autores coinciden al interpretar el proceso como la integración de una serie de etapas necesarias para llegar a un fin. Finalmente, se contempla dentro del marco conceptual la palabra **procedimiento** que según la ISO 9001 es la manera en que se define la secuencia de las tareas que deben realizarse para dar cumplimiento a un proceso. En tanto, que para el autor Gómez Ceja (2000) define el procedimiento como la serie de actividades que permiten que se lleve a cabo el desarrollo de las funciones que permiten que una empresa cumpla con su misión; siendo estas dos miradas concurrentes y complementarias y que permiten concluir que se trata del nivel de detalle que debe tenerse en cuenta para la ejecución de un proceso.

Dado lo anterior, dentro del rigor del trabajo es importante relacionar la **gestión por procesos**, donde con el pasar de los años, el enfoque organizacional cambió hacia un concepto donde se concibe el sistema como una red de procesos interrelacionados y que como tal pueden gestionarse, por tanto, bajo este esquema de administración los organigramas verticales no son de aplicabilidad y se abre paso a estructuras horizontales. Asimismo, la gestión por procesos hace énfasis en el desarrollo de la misión a través de la satisfacción de los grupos de interés (empleados, clientes, proveedores, accionistas, comunidad, gobierno) (Mallar M. Á., 2010). Dado que se está hablando de procesos, es importante definir cuáles son los elementos que lo conforman:

Inputs: son todos los recursos necesarios para el proceso productivo, tales como las materias primas e insumos, información, personal capacitado, etc (Mallar M. Á., 2010).

Recursos o factores que transforman: Aquí pueden distinguirse los factores humanos que son los responsables de planificar las tareas, organizar y controlar; y los factores de apoyo, siendo estos todos los equipos de hardware y software que apoyan el desarrollo de los procesos (Ruiz & López, 2004).

Procesamiento o transformación: Dependiendo del tipo de input se da el proceso de transformación, que bien puede ser a través de máquinas cuando se trata de materias primas, o puede tratarse de una labor realizada por el talento humano como por ejemplo el procesamiento de información o la transferencia de conocimiento (Ruiz & López, 2004).

Outputs: Dependiendo de la naturaleza de la empresa pueden ser bienes o servicios. De igual manera, es importante revisar la arquitectura de los procesos, donde se distinguen dos tipos: procesos de negocio y procesos de apoyo. Los procesos de negocio incluyen aquellos de tipo estratégico que se realizan desde la dirección como es el caso de la planeación y direccionamiento; y los procesos misionales, que son los que dan respuesta a la razón de ser del negocio, por tanto, aquí se toman en cuenta aquellos procesos que son esenciales para la producción de un producto o la prestación de un servicio. De otro lado, los procesos de apoyo, siendo estos aquellos que no se encuentran estrechamente relacionados con los misionales, pero que aun así son necesarios para el funcionamiento de la empresa y son un complemento para la prestación del servicio (Mallar M. Á., 2010).

Asimismo, dentro de la gestión de procesos, es necesario identificar los procesos en estratégicos, misionales y de apoyo, los cuales se pueden reflejar a través de un mapa de procesos, siendo este una herramienta que de manera gráfica refleja los procesos de una organización y la manera en que estos se interrelacionan. Asimismo, permite tener una visión global de los procesos de la organización para posteriormente llevarlos a la cadena de valor

(Cortés Sánchez, 2017). Entonces, los **procesos claves o misionales** se refieren a aquellos procesos que hacen posible la prestación del servicio o la fabricación de productos, teniendo entonces que son los orientados a satisfacer las necesidades del cliente, por tanto, son procesos que generan valor en todas las actividades que realiza (Pardo Álvarez, 2012). Mientras que los **procesos estratégicos** hacen parte de estos procesos aquellos definidos por la alta gerencia para definir el direccionamiento de la organización, teniendo en consideración los factores externos e internos que deben analizarse para la toma de decisiones. Establecen los lineamientos y políticas bajo los cuales funciona la empresa y también aquellos procesos que puedan agregar valor a los grupos de interés. Finalmente, los **procesos de apoyo o soporte** contribuyen de manera indirecta al cumplimiento de la misión de la organización, y tal como su nombre lo indica, se convierte en un apoyo para los demás procesos, aquí pueden citarse procesos como la gestión de compras, gestión de recursos informáticos, gestión contable, entre otros.

Si bien es cierto que un mapa de procesos especifica los tres niveles que deben tomarse en cuenta, dependiendo de la naturaleza de la empresa puede que lo para una es un proceso estratégico, para otra sea un proceso de soporte, lo realmente importante es que exista una coherencia y que se elabore ajustado a las necesidades reales de la organización.

Marco Legal

Se señala como Marco Legal aquellas normas que impactan en los resultados de las compañías del sector, siendo las más relevantes las siguientes:

Cuadro 1.*Marco legal*

Norma	Descripción	Aplicabilidad
Ley 590 de 2000	Fomento de la cultura empresarial y la creación de empresas. Esta norma tiene como finalidad propiciar el desarrollo de las Mipymes siendo estas de gran relevancia para el progreso socio económico del país.	Esta norma resulta de aplicabilidad para la empresa ya que por su tamaño hace parte del grupo que puede verse beneficiado con los planes y programas que emprende el Gobierno.
Ley 905 de 2004	Promoción del desarrollo de la micro, pequeña y mediana empresa. Define la creación del Sistema Nacional de Mipymes, a través del cual se canalizan los programas y recursos para las organizaciones que clasifican como micro, pequeña o mediana empresa.	Teniendo en cuenta que el trabajo hace referencia a una Mipyme, esta norma aplica en la medida en que puede beneficiarse a través de los planes que realiza el Gobierno para su mejoramiento, así como para préstamos e inversiones.
Decreto 1072 de 2015	Decreto Único Reglamentario del Sector Trabajo. En el primer componente (Libro 1 se describen todos los aspectos relacionados con la estructura del sector trabajo). En el segundo componente (Libro 2, Parte 2, Título 4, Capítulo 6), se definen los lineamientos para la implementación del Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo.	Este Decreto define los lineamientos para la contratación de los empleados, teniendo en cuenta las garantías que debe dársele y también define sus obligaciones con el empleador. Incluye todos los aspectos relacionados con la seguridad y salud en el trabajo, por tanto, se considera de total aplicabilidad para garantizar unas condiciones

Norma	Descripción	Aplicabilidad
		justas y un ambiente de trabajo adecuado y seguro.
Ley 1819 de 2016	Estatuto Tributario: esta Ley tiene como principales temas el aumento de la tarifa del impuesto sobre las ventas, la revocatoria del impuesto CREE, los lineamientos para la tributación de las personas naturales, la incorporación de normas NIIF, la disminución de la tarifa del impuesto de renta para sociedades y el delito penalizable con cárcel para los evasores.	Esta Ley es de aplicación para la empresa, donde debe asumir el pago de impuesto de renta (33%), el ICA y la Retefuente.

Fuente: Elaboración propia

Marco Espacial

El estudio que se está plasmando en el presente documento, se tendrá como zona geográfica el municipio de Cartago, Valle del Cauca.

Ilustración 8

Ubicación municipio Cartago, Valle del Cauca



Fuente: Google maps (2021).

Marco contextual

La empresa pertenece al sector comercio al por menor de otros productos alimenticios, en establecimientos especializados, teniendo que es un sector que aporta de manera significativa al desarrollo económico del país. Después del impacto recibido en la economía a causa de la pandemia, este sector registró para el año 2021 un crecimiento del 17,8%, especialmente impulsado por el sector de calzado y prendas de vestir, en cuanto a la comercialización de alimentos y bebidas, el crecimiento fue del 6,5% (Mincit, 2022). La empresa La Salsamentaria ha logrado sostenerse en la crisis y para el año 2021 logró un incremento de sus ventas en un 10%. Es importante hacer mención al comportamiento económico de la región de Cartago por ser este el municipio en el cual se encuentra localizada la compañía.

Uno de los municipios de mayor reconocimiento en el Departamento del Valle es Cartago, el cual se ubica en la parte norte; destacado por su potencial turístico ya que cuenta con un clima que lo hace especial para disfrutar de sus famosos balnearios. Sus límites son:

- Norte: con Risaralda
- Oriente: con Ulloa, Alcalá y Quindío
- Sur: Obando
- Occidente: Toro y Ansermanuevo.

Pueden destacarse como actividades económicas de primer orden la ganadería y el comercio, sin embargo también tiene reconocimiento por atractivos turísticos como la Casa del Virrey, asimismo, se destaca por la calidad y la innovación en los bordados que realiza, teniendo incluso una calle que se conoce como la calle del bordado que es reconocida por los turistas como uno de los lugares favoritos para visitar (Alcaldía Cartago, 2020).

Temporal

El marco de tiempo definido para desarrollar los objetivos propuestos en el trabajo, partiendo desde la primera fase que es la formulación de la propuesta del proyecto, se estima en los dos semestres del año 2022. Se considera un tiempo prudente para la recopilación y análisis de la información, redacción del informe, revisiones y acompañamiento por parte del asesor hasta su aprobación. Este tiempo incluye los imprevistos que puedan presentarse y las limitaciones que existan por restricciones que aún persistan por la pandemia.

Diseño metodológico

Enfoque de la investigación

El enfoque de la investigación es cualitativo, siendo este el que “se concentra en la recolección y análisis de datos para afinar las preguntas de investigación o revelar nuevas interrogantes en el proceso de interpretación” (Sampieri H. & Fernández C., 2014).

A partir de la investigación bibliográfica acerca de las técnicas para la elaboración de manuales de procesos, se propicia el análisis de la información para determinar cuáles son aquellos aspectos que deben considerarse en el momento de diseñar y documentar procesos. Este tipo de enfoque favorece la comparación de resultados y la interpretación de los mismos. Puede decirse además que brinda una mirada holística ya que considera el “todo” antes que las partes. Asimismo, se considera que se trata de un enfoque cualitativo dado que la información a recopilar se realizará a través de entrevistas, las cuales brindan datos no numéricos que son provenientes directamente de la fuente primaria de información y que resultan de utilidad para establecer el estado emocional actual de los colaboradores de la compañía.

Tipo de estudio

Para el desarrollo del diseño de un manual de procesos para la empresa Salsamentaria La Séptima, se toma como tipo de investigación el descriptivo, en el cual permite que “se reseñan las características o rasgos de la situación o fenómeno objeto de estudio” (Berna, 2010), es decir, que podrán analizarse y detallarse todos procesos que se desempeñan al interior de la organización, y con base en ellos construir un manual que permita estandarizar las tareas que se realizan, contribuyendo de esta manera a la efectividad de la cadena de valor. Este tipo de investigación parte de las preguntas que se plantean con la sistematización del problema,

logrando dar respuesta a cada una a lo largo del desarrollo del trabajo. Asimismo, permite que puedan aplicarse técnicas para la recolección de la información tales como la entrevista, la observación y la revisión documental, facilitando de esta manera la obtención de información primaria y secundaria para dar respuesta a los objetivos plasmados.

Hipótesis

El manual de procesos y procedimientos para La Salsamentaria La Séptima es estrategia administrativa que contribuirá a la disminución de los errores y una mayor productividad.

Método de investigación

En el presente trabajo se aplicará el método de investigación inductivo, el cual permite que, a través del análisis de situaciones particulares, pueda llegarse a conjeturas generales; por tanto, a través de la aplicación de entrevistas a los líderes de los procesos podrá recopilarse información de la manera en que se realizan los procesos actualmente y a partir de allí presentar una propuesta de cuál debe ser la forma acertada en que deben realizarse, poniéndolos en marcha para lograr su estandarización y que de esta manera se conviertan en una política general para el funcionamiento de la organización.

Diseño de la investigación

Para llevar a cabo el análisis descriptivo del diseño del manual de procesos, se utilizó el diseño no experimental de tipo transversal descriptivo, definiendo en primera instancia el diseño no experimental como la investigación que se realiza sin manipular deliberadamente las categorías y el tipo de diseño descriptivo tienen como objetivo indagar los valores en que se

manifiestan una o más categorías o proporcionar una visión de una situación (Gómez, 20016, pág 59).

Este tipo de diseño permitió analizar las actividades que se desarrollan en los puestos de trabajo para finalmente documentar los procesos mediante una secuencia lógica de las tareas que se desarrollan.

Etapas metodológicas

Cuadro 2.

Etapas metodológicas

Objetivo específico	Desarrollo
Analizar el ambiente interno y externo de la empresa Salsamentaria La Séptima del municipio de Cartago, Valle del Cauca, de modo tal que se determine su situación actual.	Para el desarrollo del ambiente externo se aplicarán herramientas administrativas tales como la matriz PESTA (factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos y ambientales) y las cinco fuerzas de Porter (rivalidad entre competidores, amenaza de entrada de nuevos competidores, productos sustitutos, poder de negociación de proveedores, poder de negociación de compradores), y a partir de allí establecer las oportunidades y amenazas del entorno que pueden afectar los resultados de la empresa. Por otra parte, para el análisis interno se aplicará una entrevista al nivel directivo donde se indagará sobre la situación actual de la compañía, definiendo así las fortalezas y debilidades que inciden en el desarrollo de sus actividades. Con la definición de los factores externos e internos se podrá construir la matriz DOFA junto con el

Objetivo específico	Desarrollo
	planteamiento de las estrategias que se dan a partir del cruce de oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades.
Estudiar la competencia de la organización mediante estudio comparativos con otras organizaciones (benchmarking), que permita el establecimiento de mejores prácticas.	Definir los factores claves de éxito que se utilizarán para la evaluación de los competidores mediante la Matriz de Perfil Competitivo. De igual manera, realizar los radares de comparación para establecer que tan cerca se encuentra cada organización de tener en óptimo desarrollo dichos factores.
Diseñar los procesos para la identificación de las entradas requeridas, los resultados esperados y las interacciones entre los mismo al interior de la Salsamentaria.	Definir el mapa de procesos para la empresa, clasificándolos en procesos estratégicos, misionales y de apoyo, y con base en este elaborar las caracterizaciones donde se evidencien las entradas y salidas, los responsables, los controles, y posteriormente documentar los procesos para cada área y consolidarlos en un manual. De igual manera se presentará una propuesta de los elementos del direccionamiento estratégico (misión, visión, valores y objetivos organizacionales).
Proponer un sistema de seguimiento y control de los planes establecidos con el fin de proporcionar una herramienta eficiente y practica para la dirección de la empresa.	Formular un cuadro de mando integral con los indicadores de gestión para cada uno de los procesos documentados.

Fuente: Elaboración propia

Unidad de análisis

Para el presente estudio se define como unidad de análisis a las empresas dedicadas a la comercialización de insumos alimenticios para comidas rápidas, y como muestra la empresa la Salsamentaria con sus empleados que actualmente asciende a 7, siendo estos los responsables de la ejecución de todos los procesos que se desarrollan al interior de la empresa. No se determina muestra, ya que es necesario involucrar a todos los colaboradores para la definición y documentación de los procesos, y que además por tratarse de un número tan pequeño se aplica muestreo censal, es decir, se deben tomar al total de colaboradores.

Técnicas e instrumentos de recolección de información

Con el fin de recopilar la información necesaria para el desarrollo de los objetivos planteados, se recurrirá a dos tipos de fuentes, siendo estas las fuentes primarias y las fuentes secundarias. Para la obtención de información primaria, se aplicará una entrevista, la cual permitirá adquirir directamente de la fuente datos referentes a los procesos de la organización y su cadena de valor, contribuyendo así a la creación de un manual de procesos apto para este tipo de organizaciones. Una vez se realice el trabajo de campo mediante la entrevista, se procesará y analizará la información y se redactará mediante texto, presentando la propuesta del diseño de un manual de procesos para la Salsamentaria.

Resultados

Análisis del ambiente interno y externo de la empresa

Análisis del ambiente externo

Para llevar a cabo el análisis del ambiente externo, se hará uso de herramientas administrativas como la matriz PESTA y el análisis de las cinco fuerzas de Porter, tal como se describe a continuación:

Matriz PESTA.

Mediante la matriz PESTA, pueden analizarse las variables de tipo político, económicos, social, tecnológico y ambiental que afectan a la empresa y los resultados que puede obtener.

Dimensión política.**Cuadro 3.*****Programa PAEF***

Variable	Clasificación	Comportamiento	Justificación y tendencia	Relación con el sector	Impacto sobre la empresa
Programa de Apoyo al Empleo Formal (PAEF)	Oportunidad	Programa creado por el Gobierno con el fin de mitigar el impacto que ha generado la pandemia, donde durante el año 2020 y 2021 subsidió parte de los salarios para las personas que devengan 1 SMLMV, asimismo, a través de este programa se promueve el empleo femenino, beneficiando a las empresas con un subsidio del 15 % del salario para cada nuevo puesto de trabajo de mujeres mayores de 28 años, que devenguen hasta tres SMLMV.	En el segundo semestre del año 2021, el gobierno nacional había logrado proteger más de 378 mil empleos de aproximadamente 43.000 mil Mipymes, siendo estas las empresas más golpeadas por la pandemia (La República, 2021).	Este programa tiene alcance a todas las empresas del país, indistintamente del sector económico al que pertenece, dado que lo que busca es dar apoyo en medio de la crisis que se generó en ocasión a la presencia del COVID-19.	La empresa ha logrado beneficiarse en los últimos dos años del subsidio para pagar los sueldos de los trabajadores, lo cual le ha permitido hacer frente a las diversas situaciones generadas en ocasión a la pandemia.

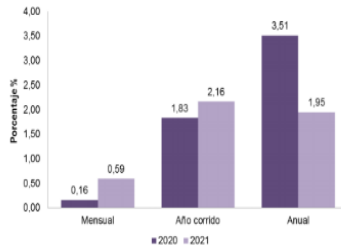
Fuente: Elaboración propia

Cuadro 4*Plan de Desarrollo municipal*

Variable	Clasificación	Comportamiento	Justificación y tendencia	Relación con el sector	Impacto sobre la empresa
Plan de Desarrollo 2020-2023 “Es contigo Cartago”	Oportunidad	El plan de desarrollo contempla tres ejes estratégicos, de los cuales uno se llama “competitividad en armonía con el medio ambiente”, destacando que dentro de sus subprogramas se encuentra el fortalecimiento de los procesos productivos agropecuarios sostenibles y de seguridad alimentaria, lo cual beneficia la cadena de abastecimiento del sector de alimentos.	Dentro del plan de desarrollo se impulsan iniciativas enfocadas al apoyo de los emprendedores locales, a través de capacitaciones y de asesoría y acompañamiento para la gestión comercial mediante la participación en ferias y/o eventos de promoción de los micro empresarios.	Los programas y estrategias establecidas por el gobierno local en pro del mejoramiento del tejido empresarial, benefician a los micro y pequeños empresarios, ya que pueden tener apoyo y acompañamiento para el fortalecimiento de los procesos, lo que contribuye al crecimiento y posicionamiento de las organizaciones en el mercado.	Todos los planes y programas que defina el gobierno local como apoyo al tejido empresarial, se convierte en una oportunidad que la empresa puede aprovechar para su crecimiento organizacional, razón por la cual es necesario que su nivel directivo conozca los ejes estratégicos que conforman dicho plan.

Fuente: Elaboración propia

Dimensión económica.**Cuadro 5.***Comportamiento del IPC*

Variable	Clasificación	Comportamiento	Justificación y tendencia	Relación con el sector	Impacto sobre la empresa												
IPC	Amenaza	El IPC es un indicador económico que mide el costo de la canasta familiar, indicando la manera en que su resultado puede afectar o beneficiar el bolsillo de los colombianos; en los últimos años su comportamiento ha sido el siguiente: <table><thead><tr><th>Año</th><th>IPC (Variación anual)</th></tr></thead><tbody><tr><td>2017</td><td>4,09%</td></tr><tr><td>2018</td><td>3,18%</td></tr><tr><td>2019</td><td>3,80%</td></tr><tr><td>2020</td><td>1,61%</td></tr><tr><td>2021</td><td>5,62%</td></tr></tbody></table> Fuente: DANE (2021). Como puede observarse en la tabla anterior, el IPC logró bajar su	Año	IPC (Variación anual)	2017	4,09%	2018	3,18%	2019	3,80%	2020	1,61%	2021	5,62%	Durante el mes de abril del año 2021 el IPC presentó el resultado que se muestra en la gráfica:  Fuente: DANE (2021). Puede apreciarse que, para el mes de abril del año 2021, este indicador presenta una variación igual a 0,59% en comparación con el mismo período del año 2020, este resultado obedece a las variaciones registradas en los subgrupos de alimentos y bebidas no alcohólicas. A partir de	Dado lo anterior, puede decirse que el incremento del IPC tiene una incidencia directa en la disponibilidad del dinero que tienen las personas para destinar a sus gastos, más aún cuando se genera un desbalance entre lo que representa el salario mínimo frente a los grandes incrementos que se han registrado en bienes y servicios, lo cual hace que las personas deban priorizar sus gastos, poniendo en primer lugar sus necesidades básicas.	El comportamiento del IPC puede afectar la empresa ya que las personas para ahorrar evitan salir a consumir alimentos a la calle, perjudicando de esta manera las ventas de los clientes de la salsamentaría, siendo entonces una amenaza para los ingresos de la organización.
Año	IPC (Variación anual)																
2017	4,09%																
2018	3,18%																
2019	3,80%																
2020	1,61%																
2021	5,62%																

Variable	Clasificación	Comportamiento	Justificación y tendencia	Relación con el sector	Impacto sobre la empresa
		valor del año 2017 al 2020, con una diferencia de 3,08 puntos en esos cuatro años, es de resaltar que, en dicho período, el valor más bajo se registró en el año 2020 con 1,61%, año en el que llegó la pandemia y toda la economía colapsó debido a las medidas de aislamiento y cierres de establecimientos como control a la propagación del contagio.	dicho mes comienza el IPC a crecer de manera significativa, llegando a diciembre con un total anual de 5,62%; este incremento abrupto de 4,01 puntos respecto al año 2020 ha afectado de manera negativa el poder adquisitivo de los colombianos, evidenciando desde finales del año 2021 y lo que va corrido del 2022 un incremento en los alimentos de primera necesidad, llegando a representar un aumento del costo total por encima del 17,23%, destacando entre estos la carne, el pollo, los lácteos, las verduras y el aceite, los cuales alcanzaron a registrar variaciones hasta del 40%. Dicho incremento se debe especialmente a la devaluación del peso que ocasionó que los insumos se volvieran más costosos, asimismo, la crisis que generaron las manifestaciones del paro nacional		

Fuente: Elaboración propia

Cuadro 6.*Comportamiento de las tasas de interés*

Variable	Clasificación	Comportamiento	Justificación y tendencia	Relación con el sector	Impacto sobre la empresa																
Tasa de interés	Amenaza	Las tasas de interés son un indicador económico que además de evidenciar los costos financieros que deben asumirse ante las transacciones que pueden darse con la banca, permiten contrarrestar los efectos del comportamiento al alza del IPC.	El comportamiento de las tasas de interés en los últimos cinco años se muestra en la siguiente tabla: <table><thead><tr><th>Año</th><th>Tasa de interés</th></tr></thead><tbody><tr><td>2015</td><td>12,04</td></tr><tr><td>2016</td><td>15,45</td></tr><tr><td>2017</td><td>12,80</td></tr><tr><td>2018</td><td>11,92</td></tr><tr><td>2019</td><td>9,14</td></tr><tr><td>2020</td><td>8,92</td></tr><tr><td>2021</td><td>9,93</td></tr></tbody></table> Fuente: Banco de La República (2020).	Año	Tasa de interés	2015	12,04	2016	15,45	2017	12,80	2018	11,92	2019	9,14	2020	8,92	2021	9,93	Cuando las tasas de interés se encuentran al alza, es porque el Banco de La República busca desincentivar la demanda de créditos, para evitar mayores niveles de endeudamiento de las personas, a la vez que puede generarse una cultura del ahorro, lo cual hace que se limite la cantidad de dinero circulante que mitiga los efectos de una inflación elevada.	Las tasas de interés reflejan una tendencia a la baja desde el año 2016 hasta el año 2020, sin embargo, son la crisis económica generada por la pandemia, para el año 2021 las tasas subieron, lo que representa una amenaza, ya que los costos financieros aumentan y entonces las empresas deben castigar su utilidad para poder acceder a préstamos para realizar inversión en sus negocios y de esta manera fortalezcan sus procesos.
Año	Tasa de interés																				
2015	12,04																				
2016	15,45																				
2017	12,80																				
2018	11,92																				
2019	9,14																				
2020	8,92																				
2021	9,93																				

Fuente: Elaboración propia

Dimensión social.**Cuadro 7.***Tasa de desempleo*

Variable	Clasificación	Comportamiento	Justificación y tendencia	Relación con el sector	Impacto sobre la empresa										
Tasa de desempleo	Amenaza	La tasa de desempleo hace referencia a la incapacidad que tiene el país para generar empleo formal para las personas que se encuentran en capacidad de trabajar y que permanecen en una búsqueda activa del mismo. En los últimos años este indicador presenta el siguiente comportamiento: <table><tr><th>Año</th><th>Tasa de desempleo</th></tr><tr><td>2017</td><td>9,4%</td></tr><tr><td>2018</td><td>9,7%</td></tr><tr><td>2019</td><td>10,5%</td></tr><tr><td>2020</td><td>15,9%</td></tr></table>	Año	Tasa de desempleo	2017	9,4%	2018	9,7%	2019	10,5%	2020	15,9%	Tal como puede apreciarse en la tabla anterior, se evidencia una tasa de desempleo que a partir del año 2019 es de dos dígitos, situación que se agudizó con la llegada de la pandemia, donde el cierre de negocios ocasionó una serie de despidos que perjudicaron la población colombiana. El panorama para el año 2022 no es muy alentador, pues si bien ha presentado una mejora respecto a los resultados del año 2021, aún continúa por encima del 10%, como es el caso del mes de febrero, donde	La tasa de desempleo se relaciona con el sector desde dos puntos de vista, en primer lugar, como empresarios, un incremento en este indicador puede reflejar que la economía no marcha bien y que como tal las empresas están viéndose obligadas a reducir su estructura organizacional o en casos más catastróficos, el cierre total de la empresa. En segundo lugar, el desempleo afecta el poder adquisitivo de las personas, haciendo que deban priorizar sus gastos para las necesidades básicas y por tanto dejan de demandar	La tasa de desempleo puede impactar en la disminución de las ventas de la empresa, dado que, si las personas no cuentan con recursos suficientes, dejan de consumir alimentos en la calle, afectando a si a aquellos negocios que se dedican a la venta de comidas rápidas, por tanto, se disminuye la demanda de productos y por ende, estos ya no deben comprar la misma cantidad de materias primas que
Año	Tasa de desempleo														
2017	9,4%														
2018	9,7%														
2019	10,5%														
2020	15,9%														

Variable	Clasificación	Comportamiento		Justificación y tendencia	Relación con el sector	Impacto sobre la empresa
		2021	13,7%	la tasa llegó al 12,9% (Portafolio, 2022).	ciertos productos como los que comercializan las empresas de este sector.	adquieren frecuentemente en el negocio.
		2022	9,9%			
		Fuente: DANE (2021)				

Fuente: Elaboración propia

Cuadro 8.

Hábitos de consumo

Variable	Clasificación	Comportamiento	Justificación y tendencia	Relación con el sector	Impacto sobre la empresa
Hábitos de consumo	Oportunidad	La pandemia fortaleció el consumo de comidas rápidas, lo que favoreció toda la cadena de abastecimiento que es necesaria para su funcionamiento, desde los proveedores, hasta el sistema de distribución y comercialización que debió mejorar en las entregas a domicilio y el e-commerce.	Tomando como referencia un estudio realizado por Ifood, para el año 2020 las comidas rápidas lideraron los pedidos a domicilio, destacando el consumo de hamburguesas, perros calientes, desgranados y salchipapas, lo que representó un crecimiento del 63% para este sector (Trocel, 2020). En general, los restaurantes crecieron en ventas para el año 2021 en un 35%, destacando las comidas rápidas con un crecimiento del 33% (La República, 2021)	El aumento de la demanda de comidas rápidas como respuesta al cambio de hábitos de las personas debido a las restricciones por la pandemia, logró que las empresas del sector tuvieran mayores ventas y que además debieran ajustar sus procesos en relación a la comercialización y distribución con el fin de atender las necesidades de los clientes.	El auge de las comidas rápidas en la época de pandemia, incrementó la demanda de insumos que se requieren para la elaboración de este tipo de productos, lo que benefició a la empresa, que además aprovechó para reinventarse y fortalecer su proceso de distribución teniendo en cuenta los protocolos de bioseguridad establecidos por el gobierno.

Fuente: Elaboración propia

Dimensión tecnológica.

Cuadro 9.

Sistemas de información

Variable	Clasificación	Comportamiento	Justificación y tendencia	Relación con el sector	Impacto sobre la empresa
Sistemas de información	Oportunidad	Uno de los factores claves de éxito en las organizaciones es el manejo de la información y la manera en que esta pueda ser gestionada para que los procesos sean más eficientes. Por tanto, la tecnología ha traído un sinfín de posibilidades para que las empresas adquieran software que se ajustan a las necesidades de cada compañía, logrando incluso que todos los procesos se desarrollen en línea, obteniendo de esta manera información real que permite tener el control y realizar seguimiento a las actividades que se realizan.	Para el año 2022 la industria de software en Colombia representó US\$10.000 millones y aporta el 3% al PIB nacional. Se espera además que en los próximos 5 años esta industria crezca en un 11,5%. Entre los servicios que más se prestan a las empresas se encuentran la consultoría TI, diseño y desarrollo web, procesamiento y hosting de datos, entre otros (La República, 2022).	Los sistemas de información son una herramienta tecnológica que apoya la realización de los procesos en cualquier empresa, contribuye no solo a la agilidad en las tareas, sino que facilita el seguimiento y control a los procesos.	Para la empresa, tener un software que por ejemplo ayude en la gestión de inventarios, se convierte en un beneficio, dado que por el número de ítems que se manejan, tener la información sistematizada contribuye a que el proceso de abastecimiento sea más acertado en cuanto a las cantidades que deben pedirse de cada producto, a la vez que permite monitorear la demanda de cada producto y en tal medida tomar acciones para impulsar las ventas.

Fuente: Elaboración propia

Dimensión ambiental.**Cuadro 4.*****Uso de productos ecológicos***

Variable	Clasificación	Comportamiento	Justificación y tendencia	Relación con el sector	Impacto sobre la empresa
Uso de productos ecológicos	Oportunidad	Con la aprobación de la Ley 1819 de 2017, el Gobierno busca crear conciencia sobre la importancia del cuidado del medio ambiente, para ello creó un impuesto que obliga a las empresas a realizar cobro por las bolsas plásticas que utilizan para llevar sus pedidos, esto como estrategia para que se disminuya su consumo.	De acuerdo a informes presentados por el Ministerio de Medio Ambiente, se registró una disminución del 59,4% en el consumo de bolsas plásticas para el período 2015-2019. Es de resaltar, además, que para el año 2019 se presentó una disminución total de 60,8 millones de unidades de bolsas en el país, lo que significa un resultado alentador en la búsqueda de desincentivar su uso para proteger el medio ambiente (Revista Semana, 2020).	Las empresas dentro de su proceso de distribución deben utilizar bolsas para empacar los productos que llevan sus clientes, razón por la cual se convierte en un insumo que incluso hace parte de los costos indirectos de operación. Por tanto, las restricciones en su uso obligan a las empresas a apostarle a otras alternativas sustentables que además de dar cumplimiento a la ley, ayuden al cuidado del medio ambiente.	El uso de bolsas ecológicas es una oportunidad para que la empresa implemente estrategias de responsabilidad social empresarial, lo que contribuye al fortalecimiento de su imagen organizacional.

Fuente: Elaboración propia

Retomando lo expuesto en la matriz PESTA, se resumen las amenazas y oportunidades así:

Oportunidades:

Programa de Apoyo al Empleo Formal (PAEF)

Plan de Desarrollo 2020-2023 “Es contigo Cartago”

Hábitos de consumo

Sistemas de información

Uso de productos ecológicos

Amenazas:

IPC

Tasa de interés

Tasa de desempleo

Análisis del ambiente interno

Para establecer las fortalezas y debilidades de la empresa, se realizó una entrevista al directivo de la empresa, apoyados en una lista de verificación que facilitó el abordaje de las diferentes áreas de la organización. La información obtenida se relaciona a continuación:

Cuadro 5.

Lista de chequeo

Criterio	C	NC	Observación
Direccionamiento estratégico			
La empresa tiene definidos los elementos que conforman el direccionamiento estratégico (misión, visión, valores)	X		La empresa cuenta con la misión, la visión y los valores debidamente documentados.
Se tienen definidos los objetivos organizacionales		X	No se han establecido los objetivos de la organización para proyectarse en el futuro.

Criterio	C	NC	Observación
La organización tiene formuladas estrategias y actividades para su crecimiento en el futuro.	X		Visionan su organización más expandida en lo que sería el norte del Valle, en este momento cuenta con rutas de surtido en diferentes poblaciones como Anserma y La Unión
Se tienen definidos indicadores para el seguimiento y evaluación de los procesos		X	La empresa no ha definido indicadores para evaluar el desempeño de sus procesos
Se analiza la rentabilidad del negocio y se han identificado las áreas de oportunidad para mejorarla.	X		Mediante los informes que presenta la contadora se toman decisiones con base en los resultados del ejercicio anual
La empresa realiza anualmente un análisis de sus fuerzas, debilidades, oportunidades y amenazas.		X	No se realizan análisis externo ni interno
Gestión del talento humano			
La empresa cuenta con una estructura definida en un organigrama	X		La empresa cuenta con una estructura organizacional que delimita los niveles jerárquicos
Para cada área de la empresa existen descripciones de puesto, objetivos y metas claramente establecidas.		X	No se han documentado los manuales de funciones para la organización
Tiene la empresa claramente definido el cargo específico relacionado con el manejo de los inventarios.		X	No se ha determinado un responsable de la gestión de inventarios, actualmente en la empresa se comparte la responsabilidad ya que son varias las personas que pueden acceder a los productos
Tiene la administración definido los procesos asociados con el manejo de los inventarios		X	No se cuenta con un proceso de gestión de inventarios
Maneja la administración una política de manejo de los inventarios	X		Se tienen determinados conteos aleatorios para contribuir al control del inventario

Criterio	C	NC	Observación
Las personas de la empresa reciben de manera regular capacitación y se cuenta con un programa contemplando aspectos técnicos y humanos.		X	No se tiene definido un plan de capacitaciones que ayude al mejoramiento de las competencias de los empleados
La empresa cuenta con un plan de beneficios e incentivos para los empleados, que contribuya a su motivación y buen clima laboral		X	No se han establecido planes de beneficios que motiven a los empleados
Compras			
Tiene la administración definida claramente el área o cargo o función de compras	X		La organización tiene asignadas las responsabilidades de las compras de la empresa.
Tiene la administración definidos los procedimientos para la función o área de compras.		X	No se encuentra documentado el proceso.
Tiene la empresa una política aplicada para todo el proceso de compra		X	No se han establecido lineamientos claros para realizar el proceso, por ejemplo, no hay una política respecto a la periodicidad de las compras.
Cuenta la empresa formalmente con acuerdos comerciales y de abastecimiento establecidos con los proveedores	X		A través de contratos se definen las condiciones comerciales
Se tiene formalizado el procedimiento en el proceso de compra cuando llegan productos deteriorados, dañados, o en mal estado que imposibilite su venta o que el proveedor remite productos no pedidos. Se sabe cómo proceder.		X	Se realiza el proceso de recepción, pero no y se verifican las cantidades, presentación y fechas de vencimiento pero no queda registro para realizar la trazabilidad de los productos
La empresa puede hacer compras bajo la modalidad de consignación	X		Existen proveedores que entregan mercancía en consignación

Criterio	C	NC	Observación
Se tiene definida modalidades de compra, esto es, fuera de crédito o contado, hay otras modalidades de negociación.	X		Los proveedores ofrecen condiciones de pago a crédito y contado
Se tiene definido algún cálculo para saber el nivel de compras a realizar		X	Las compras se realizan con base en las necesidades que va mostrando la empresa
Operaciones			
Tanto el punto de venta, como la bodega de almacenamiento cuenta con una distribución específica	X		La empresa tiene infraestructura amplia que permite ubicar las zonas con suficiente espacio.
Los inventarios se encuentran debidamente clasificados, organizados, codificados.		X	No se encuentran clasificados de acuerdo a la metodología ABC.
Se tiene establecido los periodos para el recuento de las mercancías existentes en punto de venta como en bodega.	X		Se realizan conteos aleatorios y se realiza la comparación frente a las cantidades en sistema.
Se tiene un procedimiento establecido para el conteo, verificación y recuento del inventario.		X	Se realiza el conteo porque los empleados saben cómo hacerlo pero no se encuentra un proceso definido y documentado
Se cuenta con un sistema específico de almacenamiento de los productos, se sigue alguna rutina o pasos definidos.	X		La empresa cuenta con un instructivo para el almacenamiento de los productos.
Se han identificado las principales fallas en los procesos y se han tomado acciones para reducirlos o eliminarlos.	X		Se tiene conocimiento sobre algunas falencias pero no se evidencias las acciones de mejora emprendidas.
Los procesos del negocio están estandarizados con la participación de los involucrados en los procesos y son utilizados de manera regular.		X	No se tienen procesos documentados
Almacenamiento			

Criterio	C	NC	Observación
Cuenta la administración con un manual definido para llevar el almacenamiento de los productos y mercaderías que vende	X		Se tiene un instructivo de almacenamiento
La empresa tiene políticas definidas para la recepción, acomodación, registro, ubicación de los productos en el almacén de ventas y en la bodega.		X	No hay un proceso de recepción y almacenamiento debidamente documentado y estandarizado
La organización cuenta con el espacio requerido para el almacenamiento de los productos.	X		Se cuenta con la infraestructura necesaria para el almacenamiento de los productos
Tiene la administración definidos los requerimientos ambientales para el almacenamiento de los productos.	X		Se realizan las mediciones diarias
El almacén y la bodega cuenta con los niveles de seguridad internos y externos para los productos que se exhiben y se almacenan.	X		El área de almacenamiento se encuentra debidamente señalizado y protegido
El almacén es administrado o está bajo la responsabilidad de una sola persona		X	Al almacén pueden ingresar varias personas
Se clasifican los productos de acuerdo a su rotación	X		Se tiene claridad de cuáles son los productos que más rotan y se ubican más cerca para la separación de los productos
Gestión de inventarios			
Cuenta la empresa con un manual específico que indique los elementos y componentes para la gestión de los inventarios		X	No existe un procedimiento claro y documentado
Se tiene definidos los elementos y componentes para llevar a cabo el control en el proceso de gestión y manejo de los inventarios		X	No se tiene un proceso para la adecuada gestión de inventarios.

Criterio	C	NC	Observación
Tiene la empresa un diagnóstico de la situación real de los inventarios	X		Existe un sistema de información que administra los inventarios y facilita su manejo en tiempo real
La empresa tiene definido algún tipo de pronóstico para identificar las ventas de los meses próximos		X	No se tiene claridad sobre el proceso de compras
Trabaja el administrador con una herramienta administrativa o estadística para determinar el comportamiento futuro de los inventarios.		X	No se han definido los puntos de reorden
Cuenta la empresa con un sistema de información contable, financiero, administrativo y operativo que apoye la gestión y manejo de los inventarios.	X		El software que maneja la empresa se encuentran integrado al proceso contable
La empresa tiene registros sobre las entregas de productos a los clientes.		X	No se ha definido un proceso de despacho y distribución
Los productos se clasifican y se identifican a través de una determinada codificación.		X	Los productos no han sido codificados, la búsqueda se realiza por el nombre
Dentro de la gestión y manejo de los inventarios se cuenta con un aplicativo para su administración.	X		Se cuenta con un software.
La empresa cuenta con un proceso definido para la gestión de productos no conformes		X	En general, no hay un proceso de inventarios, ni para el manejo de los productos no conformes que se evidencian en el proceso de recepción.
La organización ha definido indicadores para evaluar la gestión de inventarios		X	No se tienen definidos indicadores para evaluar el desempeño del proceso.

Fuente: Elaboración propia

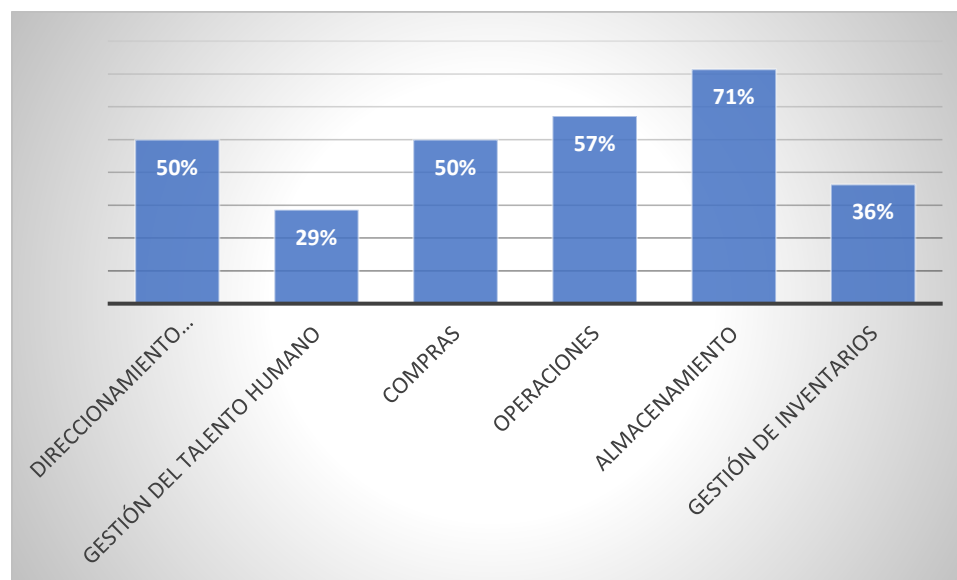
Cuadro 6*Resultados de la lista de chequeo*

Factor	Ítems conformes	Ítems no conformes	Total	Nivel de cumplimiento
Direccionamiento estratégico	3	3	6	50%
Gestión del talento humano	2	5	7	29%
Compras	4	4	8	50%
Operaciones	4	3	7	57%
Almacenamiento	5	2	7	71%
Gestión de inventarios	4	7	11	36%

Fuente: Elaboración propia

Tal como se aprecia en el cuadro anterior, se evaluaron seis procesos en especial: direccionamiento estratégico, gestión del talento humano, compras, operaciones, almacenamiento y gestión de inventarios.

Gráfico 1. Resultados de la lista de chequeo



Fuente: Elaboración propia

Por tanto, con la aplicación de la lista de verificación, se logró evidenciar que el proceso que tiene un mayor nivel de desarrollo es el de almacenamiento con un total de 71%, seguido de operaciones (57%), compras (50%), direccionamiento estratégico (50%), gestión de inventarios (36%), y gestión del talento humano (29%). En relación a los hallazgos, pueden destacarse como fortalezas y debilidades las siguientes:

Fortalezas:

- La organización tiene establecidos los componentes de direccionamiento estratégico, siendo estos la misión, visión y valores corporativos.
- El nivel directivo tiene claridad sobre las estrategias que debe emprender para proyectarse al futuro.
- Tiene una estructura organizacional clara y definida que le permite establecer las responsabilidades y roles al interior de la empresa.
- Se realizan conteos aleatorios para gestionar de manera adecuada los inventarios
- Tienen definido un instructivo para realizar el almacenamiento de los productos de acuerdo a su rotación.
- La empresa cuenta con un sistema de información que integra la información de las áreas contable, compras e inventarios.

Debilidades:

- La empresa no tiene definidos y formulados indicadores de gestión para la evaluación de los procesos.
- La organización no realiza un análisis del ambiente externo e interno con el fin de establecer acciones que le permitan anticiparse o adaptarse a los cambios del entorno.

- La empresa no tiene documentados los procesos.
- Ausencia de políticas para realizar las compras.
- Falta de registros para evidenciar la trazabilidad de los procesos.
- Ausencia de estrategias para la gestión del talento humano.

Análisis de la competencia de la organización

Para realizar el análisis de la competencia, se seleccionaron los competidores más representativos del mercado para ser comparados como la Salsamentaria La Séptima, por tanto, a continuación se presenta una breve descripción de cada una de las empresas para tener claridad de aspectos relevantes que permitirán evaluar los factores claves de éxito que se seleccionen para la posterior calificación de la Matriz de Perfil Competitivo:

Salsamentaria Pollo Pez:

Se encuentra ubicada en la carrera 7 entre calle 11 y 12, lleva 8 años en el mercado, solo están en el municipio de Cartago, el personal administrativa y operativo está compuesto por 4 empleados. Es una empresa pequeña y no tienen estrategias de marketing. Tienen creado perfil en Facebook pero no lo utilizan. Los productos que comercializan son carnes frías, panes, salsas, desechables, entre otros.

Condivalle:

La historia de ALIÑOS CONDIVALLE fue creada en el año de 1.983, hacia el año de 1996, crea sus rutas de distribución e ingresa en el selecto grupo de empresas que manejan productos de otros fabricantes. Es así como empieza a caracterizarse en el sector como una importante empresa productora de condimentos y distribuidora de productos alimenticios. En la actualidad la organización está creciendo día a día mejorando continuamente y en todo momento,

el equipo humano de Aliños Condivalle tiene bien definido el criterio de responsabilidad, profesionalismo, sentido de pertenencia y responsabilidad con los clientes razón de ser de la organización (Condivalle 2022).

Salsamentaria Albert:

Carnes frías Albert está ubicada en la cll 8 7-72, no sé evidencian redes sociales ni estrategias de marketing, en internet es poca la información que se encuentra, manejan servicio a domicilio no existe el pago a crédito

Districárnicos del Valle:

Se encuentra ubicada en la carrera 7 10-35 ofrece al público los mismo productos que la Salsamentaria La Séptima y con precios muy competitivos en el mercado, en la compra realizada se pudo evidencia la presencia de 3 trabajadores, tienen servicio de domicilio, cuentan con página activa en Facebook.

Factores claves de éxito

Con el fin de realizar un estudio de Benchmarking, se establecieron los principales competidores y los factores claves de éxito que contribuyen al éxito de las organizaciones, tal como se describen a continuación:

Tabla 1. Factores Clave de Éxito (F.C.E)

F.C.E.	Descripción
Precios competitivos	Las empresas establecen sus precios con base en los costos de operación y lo que esperan obtener como margen de rentabilidad, sin embargo, también deben tener en cuenta los precios de la competencia, en especial cuando se comercializan productos similares. Los precios competitivos hacen que las empresas deban esforzarse por desarrollar otros atributos diferenciadores para el producto o servicio.

F.C.E.	Descripción
Trayectoria en el mercado	Hace referencia al tiempo que lleva la empresa en el mercado y que le ha permitido desarrollar una importante curva de aprendizaje y pleno conocimiento del negocio, contribuyendo de esta manera a una mejor gestión para obtener los resultados esperados.
Gestión de inventarios	Se trata del proceso que permite controlar de manera eficiente los inventarios que tiene la empresa, siendo importante para empresas como las del sector objeto de estudio, debido a que se maneja un alto número de referencias, lo cual no facilita dicho control.
Proceso logístico	Se refiere a la manera en que las empresas han dispuesto sus procesos para garantizar el adecuado abastecimiento, almacenamiento y distribución.
Canales de comercialización	Son las vías por las que se distribuyen los productos que maneja la empresa, teniendo en cuenta que entre menos intermediarios tenga ese proceso de llegada al consumidor final los costos serán menores y más favorables. Se analiza en este punto si la empresa tiene servicio a domicilio, servicio único en punto de venta, e-commerce, etc.
Estrategias de mercadeo	Son todas aquellas acciones que se emprenden con el ánimo de que las empresas se den a conocer en el Mercado y se logren aumentar su portafolio de clientes.

Fuente: Elaboración propia

Matriz de Perfil Competitivo

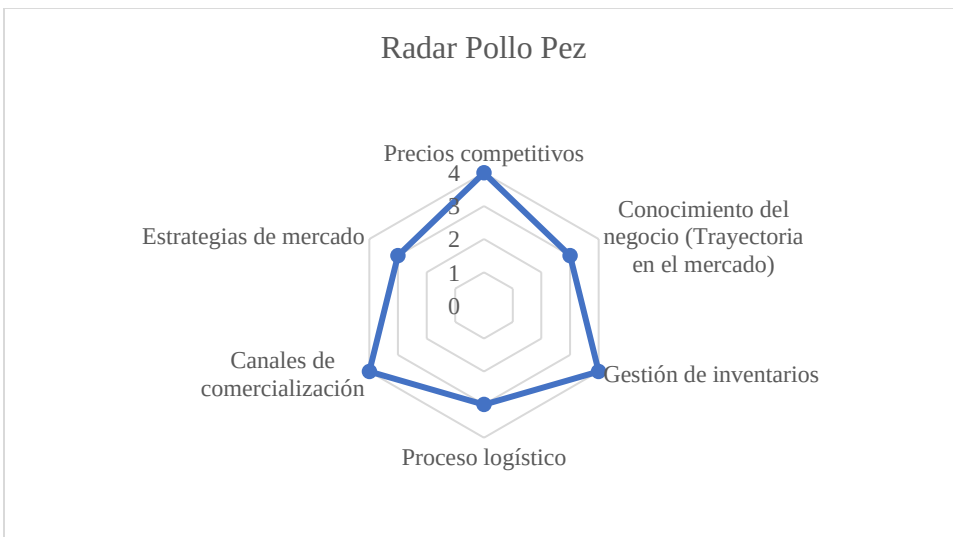
Una vez definidos los Factores Claves de Éxito, se procede a la valoración de cada uno para los diferentes competidores, teniendo en cuenta los pesos asignados, tal como puede apreciarse en la siguiente matriz:

Tabla 2.

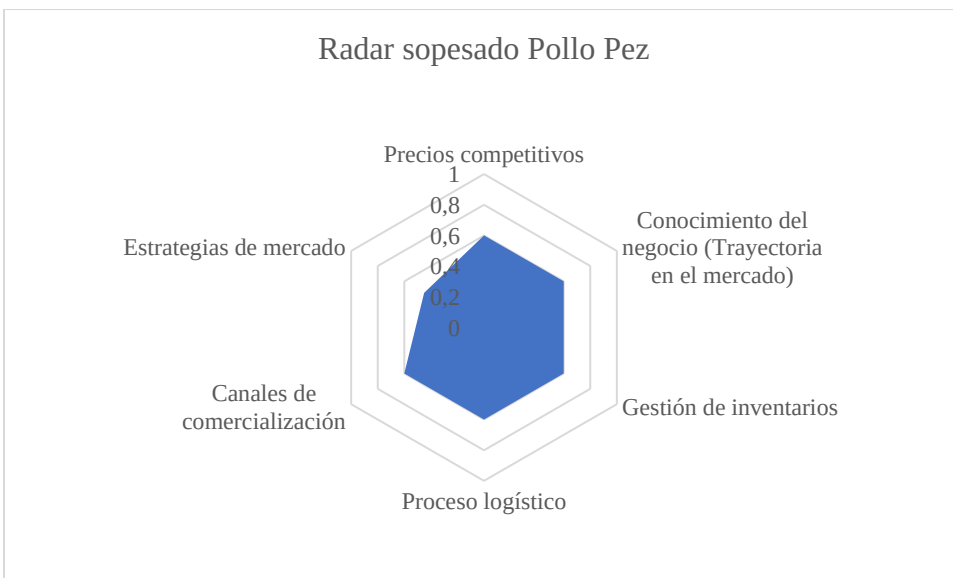
Matriz de Perfil Competitivo

		Salsamentaria Pollo Pez		Condivalle		Districárnicos del Valle		Salsamentaria Albert		Salsamentaria La Séptima	
Factores Críticos De Éxito	Peso	Calif	Peso pond	Calif	Peso pond	Calif	Peso pond	Calif	Peso pond	Calif	Peso pond
Precios competitivos	0,15	4	0,6	4	0,6	4	0,6	4	0,6	4	0,6
Conocimiento del negocio (Trayectoria en el mercado)	0,2	3	0,6	3	0,6	3	0,6	4	0,8	4	0,8
Gestión de inventarios	0,15	4	0,6	4	0,6	4	0,6	4	0,6	3	0,45
Proceso logístico	0,2	3	0,6	3	0,6	3	0,6	3	0,6	3	0,6
Canales de comercialización	0,15	4	0,6	4	0,6	4	0,6	4	0,6	3	0,45
Estrategias de mercado	0,15	3	0,45	2	0,3	2	0,3	4	0,6	3	0,45
TOTAL	1		3,45		3,3		3,3		3,8		3,35

Fuente: Elaboración propia

Salsamentaria Pollo Pez:**Gráfico 2.***Radar Pollo Pez*

Fuente: Elaboración propia

Gráfico 3.*Radar sopesado Pollo Pez*

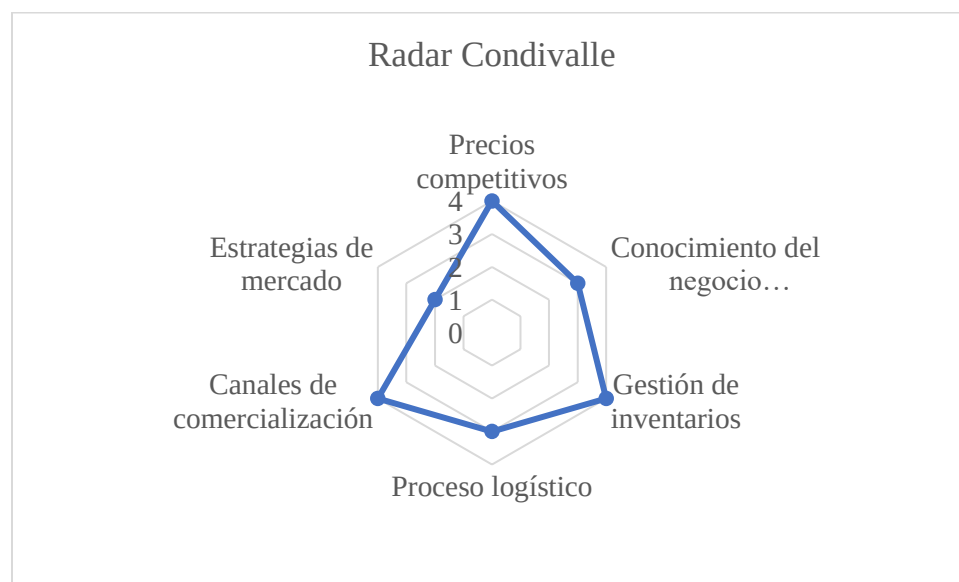
Fuente: Elaboración propia

Como puede apreciarse en el radar y el radar sopesado, la empresa Pollo Pez se destaca en los precios competitivos, en la gestión de inventarios y en los canales de comercialización, ya que ofrece a sus clientes la posibilidad de que los pedidos no solo lleguen a domicilio, sino de que pueden ser adquiridos mediante herramientas tecnológicas como el WhatsApp Business. Uno de los puntajes más bajos lo obtuvo en las estrategias de mercadeo, ya que es una empresa que no realiza campañas de publicidad para fortalecer las ventas.

Condivalle:

Gráfico 4

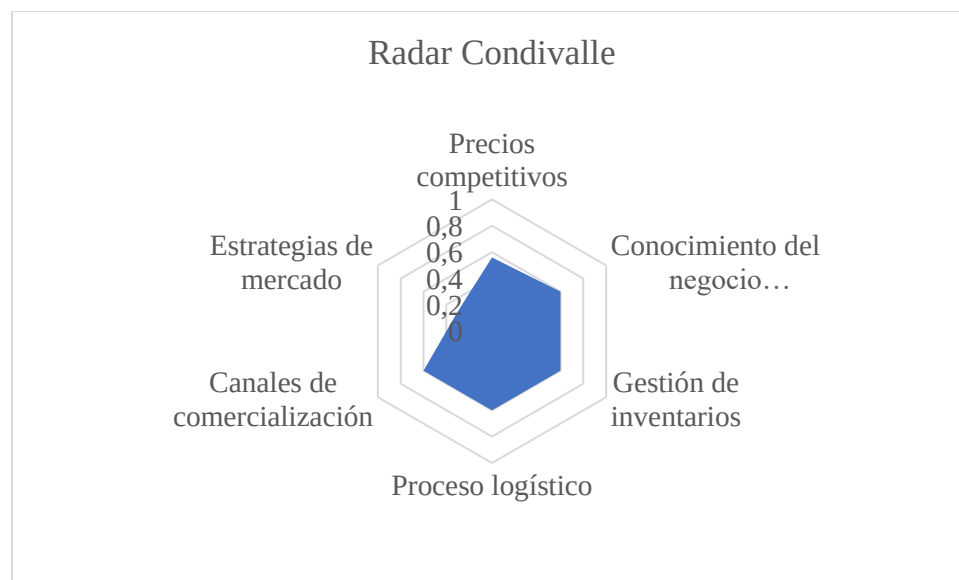
Radar Condivalle



Fuente: Elaboración propia

Gráfico 5

Radar sopesado Condivalle



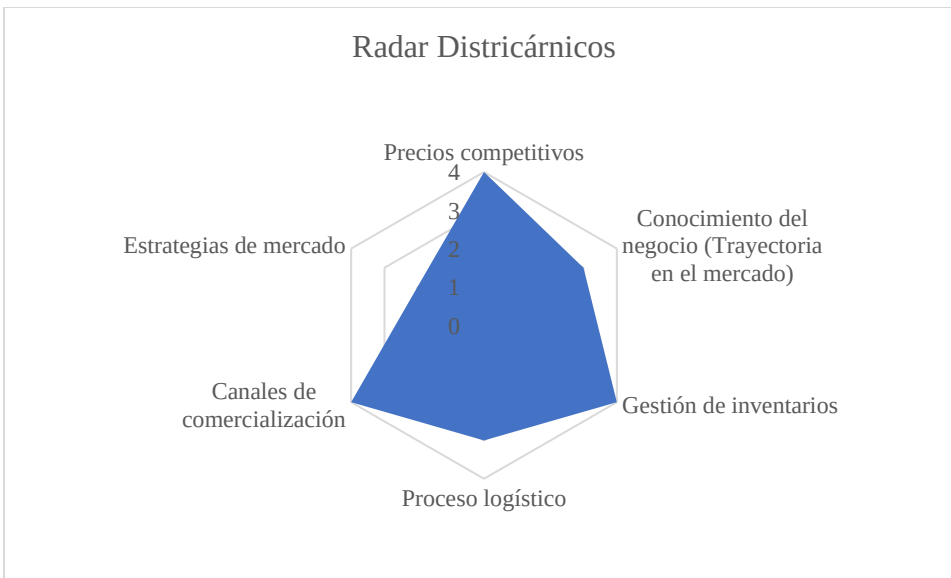
Fuente: Elaboración propia

Al revisar los resultados obtenidos por la empresa Condivalle, se evidencia que tiene una debilidad marcada en cuanto a las estrategias de mercadeo, dado que no define acciones para dar a conocer la empresa ni hace uso de las redes sociales para impulsar sus ventas, sin embargo, es una empresa que también cuenta con unos canales de comercialización fortalecidos y garantiza que los productos lleguen al cliente de la manera en que este los requiere y en el tiempo oportuno.

Districárnicos del Valle:

Gráfico 6

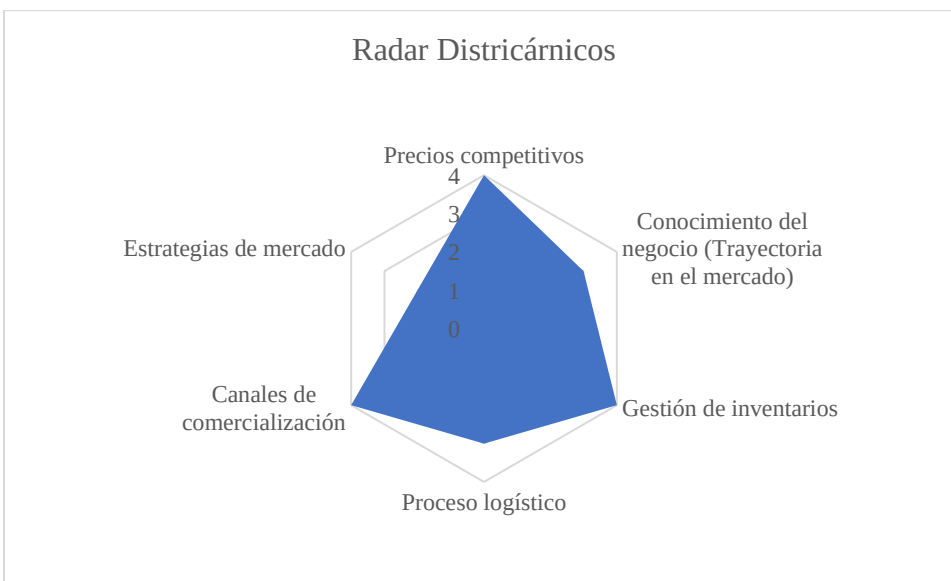
Radar Districárnicos del Valle



Fuente: Elaboración propia

Gráfico 7

Radar Districárnicos del Valle



Fuente: Elaboración propia

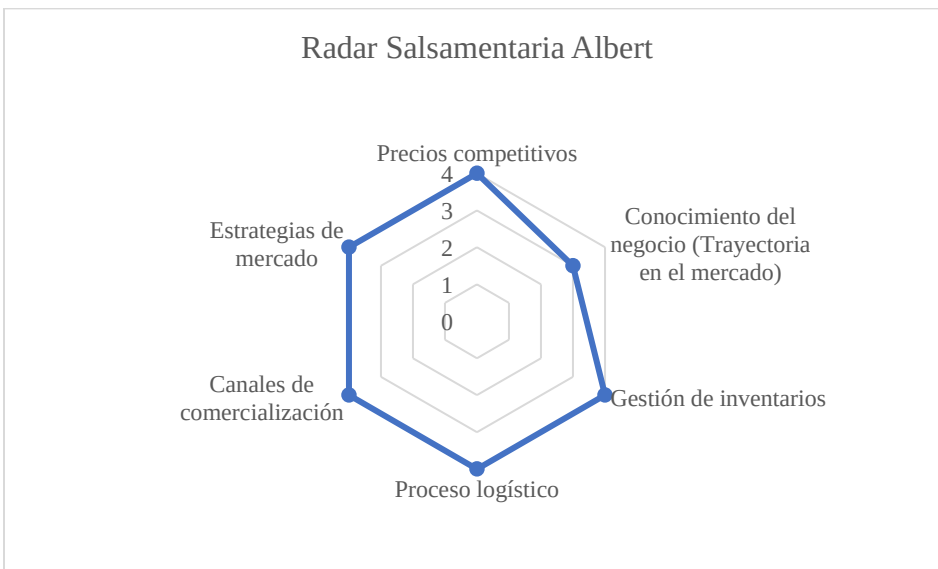
Al igual que Condivalle, la empresa Districárnicos presenta falencias en cuanto a las estrategias de mercadeo, lo que quiere decir que son organizaciones que deben realizar

esfuerzos por mejorar en este aspecto, mediante la definición de planes de mercadeo anuales que ayuden a la empresa a posicionarse en el mercado y obtener mayores ventas.

Salsamentaria Albert

Gráfico 8

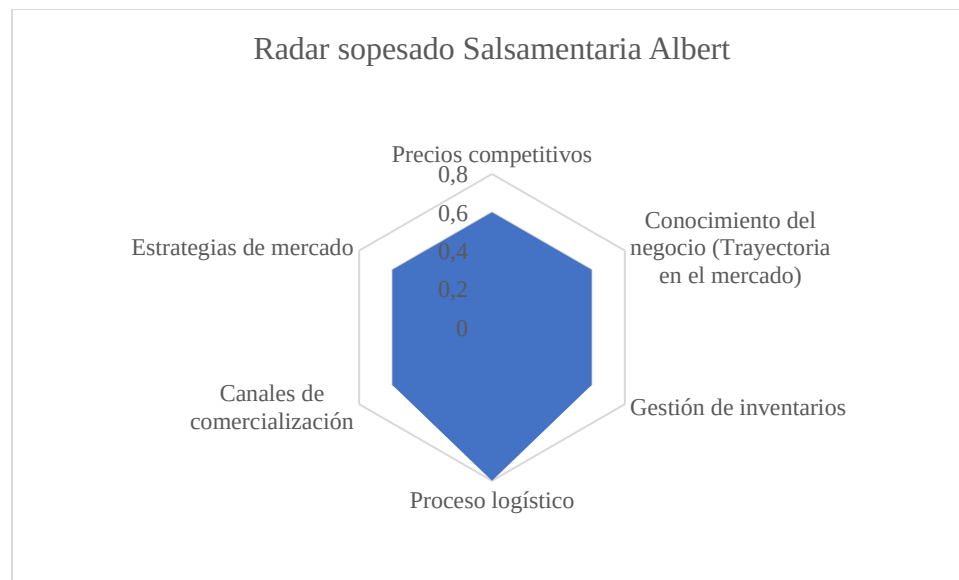
Radar Salsamentaria Albert



Fuente: Elaboración propia

Gráfico 9

Radar sopesado Salsamentaria Albert



Fuente: Elaboración propia

Se observa que la Salsamentaria Albert tiene un comportamiento óptimo en casi todos sus factores claves de éxito, destacándose como el competidor más destacado frente a las evaluaciones de variables que se realizó, la calificación obtenida en los procesos logísticos es donde se evidencia una oportunidad de mejora, y es en relación al fortalecimiento de la gestión de sus inventarios mediante la realización de conteos aleatorios diarios que le permitan tener disponibilidad de productos para la atención al cliente sin que se presente desabastecimiento.

Salsamentaria La Séptima

Gráfico 10

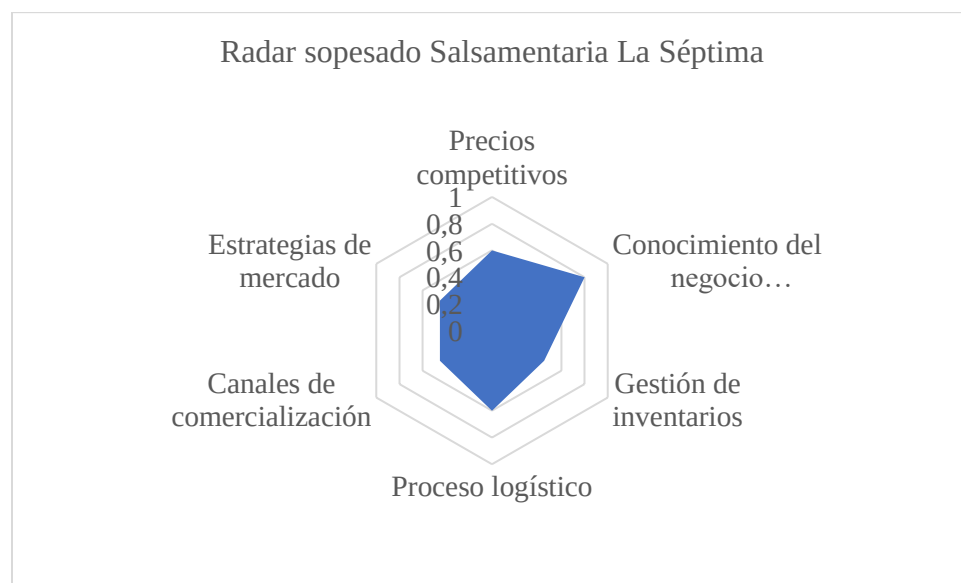
Radar Salsamentaria La Séptima



Fuente: Elaboración propia

Gráfico 11

Radar sopesado Salsamentaria La Séptima



Fuente: Elaboración propia

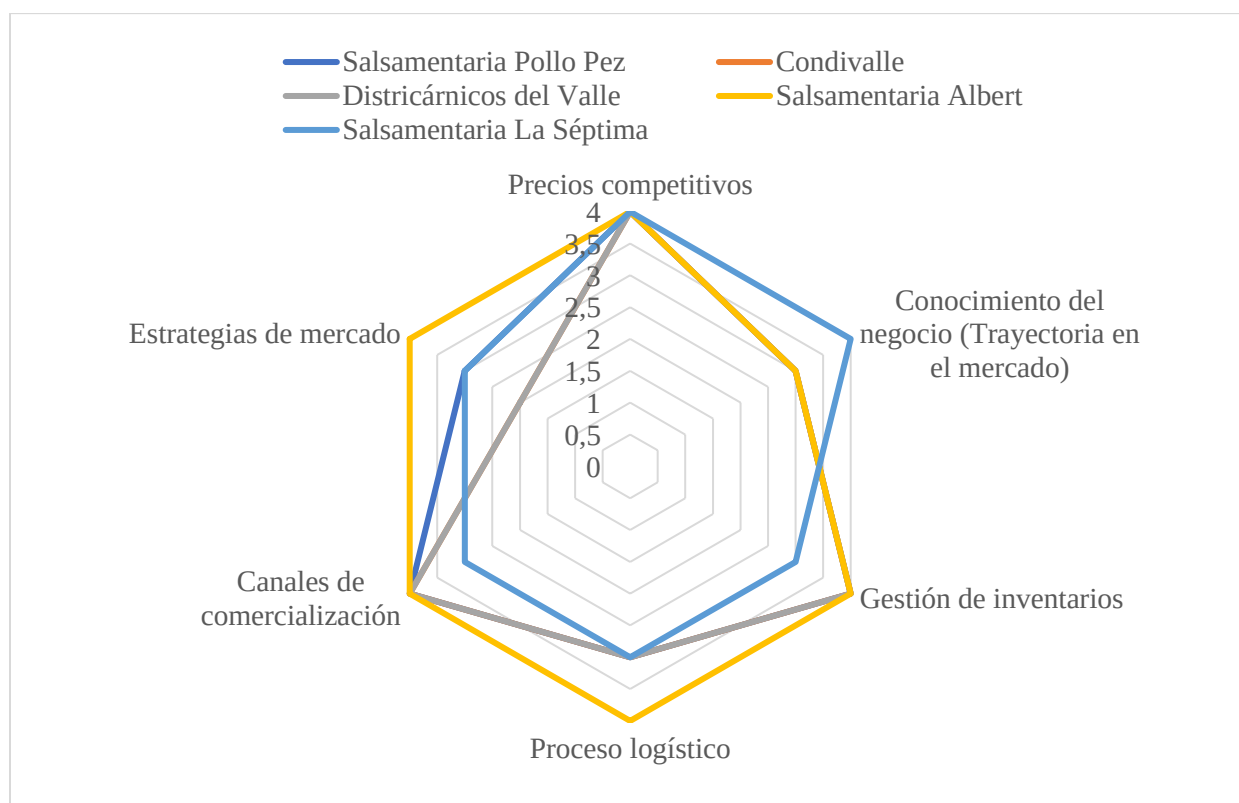
Finalmente, al evaluar los factores claves de éxito para la empresa objeto de estudio, es decir, la Salsamentaria La Séptima, se tiene que presentan falencias en la gestión de inventarios

dado que carecen de un proceso documentado y estandarizado que defina las políticas a tener en cuenta para el manejo de inventarios como por ejemplo, los conteos aleatorios, el proceso logístico, los canales de comercialización y las estrategias de mercado, ya que actualmente no se establecen planes anuales de mercadeo para promocionar los productos. Con el trabajo que se está realizando, se espera aportar para el fortalecimiento del proceso logístico y la gestión de inventarios, mediante procesos documentados y estandarizados que mejoren el desarrollo de las tareas, así como el seguimiento a través de los indicadores de gestión.

Radar de comparación:

Gráfico 12.

Radar de comparación



Fuente: Elaboración propia

Una vez valorados cada uno de los competidores, se logró establecer que la empresa que tiene una mejor posición competitiva es la empresa Salsamentaria Albert con un total de 3,8 puntos, seguida por Salsamentaria Pollo Pez con 3,45 puntos, en tercer lugar aparece la Salsamentaria La Séptima, con un total de 3,35 puntos. En las últimas posiciones se encuentran Districárnicos del Valle y Condivalle, ambas con 3 puntos. Como aspectos positivos a resaltar en general en las empresas se tienen los precios competitivos, la gestión de inventarios y los canales de comercialización, y como aspecto por mejorar las estrategias de mercadeo.

Diseño de los Procesos de la Empresa

Organigrama

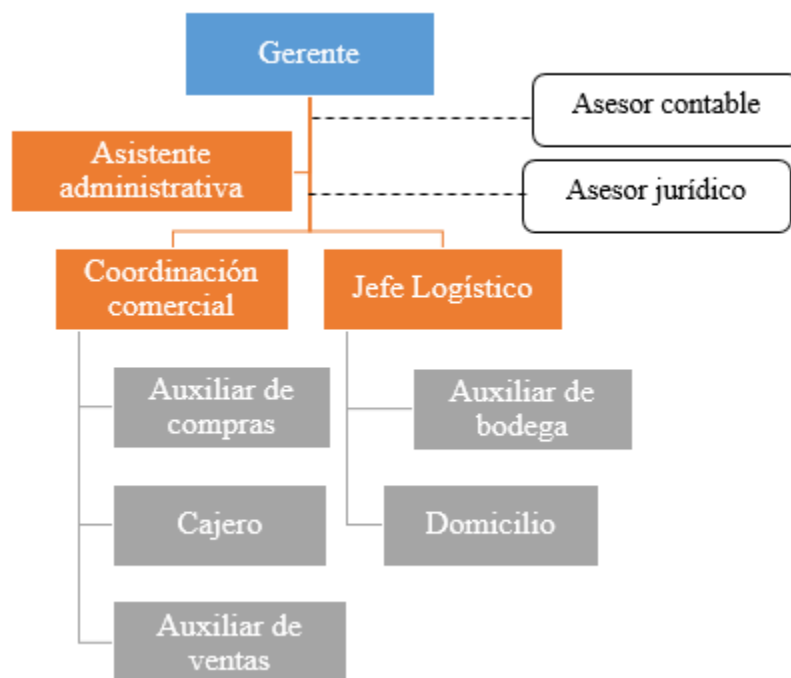
Se propone un organigrama vertical con tres niveles jerárquicos (directivo, apoyo y operativo) y conformado por 9 cargos tal como se muestra en la Figura 10. En primer nivel se encuentra el Gerente, de quien depende de manera directa la Asistente Administrativa, la Coordinación Comercial y el Jefe Logístico; en segundo nivel aparece la Coordinación Comercial, de quien depende el Auxiliar de Compras, el Cajero y Auxiliar de Ventas. En ese mismo nivel se encuentra el Jefe Logístico, de quien depende el Auxiliar de Bodega y el Domicilio. Cabe aclarar que el Gerente es el mismo Representante Legal de la empresa. El Asesor Contable y el Asesor Jurídico se encuentran contratados por prestación de servicios.

Asimismo, se propone para la empresa el estilo de dirección que se incorporará será el democrático, a través del cual puede mantenerse un equilibrio entre la autoridad que deben tener los jefes y la participación que tendrán los empleados para contribuir a la toma de decisiones. Se elige este tipo de liderazgo porque ayuda a mantener un clima organizacional

adecuado, logrando motivación entre los colaboradores para obtener las metas que se proponga la organización.

Figura 9

Organigrama



Fuente: Elaboración propia

Manuales de Funciones.

Dado que, al realizar el Análisis Interno, se evidenció que la empresa no cuenta con manuales de funciones, se presenta la siguiente propuesta para los principales cargos de la organización:

Cuadro 7

Manual de funciones Auxiliar de compras

	Manual de funciones por competencias Salsamentaria La Séptima	Código: Página: Versión: 01 Año: 2022
--	--	--

Cargo: Auxiliar de compras	No de personas en el cargo: 1
Jefe inmediato: Coordinador Comercial	Cargos bajo su responsabilidad: No aplica
Objetivo general del cargo	
Apoyar el proceso de compras, estableciendo contacto con los proveedores para resolver problemas en el abastecimiento de los productos.	
Funciones y responsabilidades	
• Revisar correo e imprimir órdenes de pedido para posterior gestión y archivo histórico. • Realizar órdenes de compras en el sistema de información de la empresa. • Gestionar órdenes de compra. • Cotizar los productos con los diferentes proveedores que ya existen en el sistema. • Gestionar para que los proveedores despachen los productos de manera oportuna. • Pasar los pedidos a los proveedores. • Pasar facturas de proveedores al área de contabilidad para su respectivo pago. • Elaborar facturas para clientes mayoristas a los que se les otorga crédito • Reportar novedades a proveedores, tales como producto no conforme, pedido incompleto, cantidades que no coinciden, entre otros. • Cotización y solicitud de compra de productos especiales que se encuentren previamente autorizados por la gerencia. • Elaborar los documentos o informes que requiera su jefe inmediato. • Cumplir con todas las actividades relacionadas con el Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo, las cuales se encuentran dirigidas por el asesor de SST. • Otras funciones inherentes al cargo.	
Riesgos del puesto de trabajo	
Riesgos Biomecánicos: Postura mantenida y movimientos repetitivos.	Condiciones de Seguridad: accidente de tránsito, robo.
Contactos del cargo	

Internos: Empleados de La Salsamentaria.	Externos: Clientes, proveedores.
Competencias comportamentales	
• Trabajo en equipo • Disciplina • Orden	• Orientación al servicio • Orientación al cumplimiento de metas • Organización • Planificación • Comunicación asertiva.
Jornada laboral	
Lunes a Viernes: 8:00 a.m. a 12:00 m y 2:00 p.m. a 6:00 p.m. Sábados: 8:00 a.m. a 12:00 m	
Perfil requerido	
Factores	Especificación
Formación académica	Auxiliar administrativo, auxiliar contable, carreras técnicas afines
Formación complementaria	Nivel medio de Excel
Experiencia laboral	Seis meses en cargos similares
Habilidades	Cálculos matemáticos, manejo de Office

Fuente: Elaboración propia

Cuadro 81

Manual de funciones Gerente

Cargo: Gerente	No de personas en el cargo: 1
Jefe inmediato: Accionistas	Cargos bajo su responsabilidad: Asistente administrativa, coordinador comercial y jefe logístico
Objetivo general del cargo	
Direccionar la organización con el fin de que se cumplan las expectativas de los accionistas	
Funciones y responsabilidades	
• Definir las políticas de gestión del talento humano • Formular en conjunto con el coordinador comercial las estrategias para dar a conocer la empresa y obtener clientes	

• Preparar una proyección anual de gastos e ingresos • Realizar negociaciones con los clientes • Realizar seguimiento a la programación de actividades para la prestación de servicios realizada por el supervisor de operaciones • Desarrollar alianzas estratégicas con proveedores • Preparar los informes para presentar a los dueños de la empresa • Otras funciones inherentes al cargo.	
Riesgos del puesto de trabajo	
Riesgos Biomecánicos: Postura mantenida, movimientos repetitivos.	Condiciones de Seguridad: accidente de tránsito, robo.
Contactos del cargo	
Internos: Empleados de La Salsamentaria	Externos: Proveedores, accionistas
Competencias comportamentales	
• Trabajo en equipo • Disciplina • Orden	• Orientación al servicio • Liderazgo • Orientación al cumplimiento de metas, • Organización planificación • Comunicación asertiva.
Jornada laboral	
Lunes a Viernes: 8:00 a.m a 12:00 m y 2:00 p.m a 6:00 p,m Sábados: 8:00 a.m a 12:00 m	
Perfil requerido	
Factores	Especificación
Formación académica	Posgrado
Formación complementaria	Nivel medio de Excel
Experiencia laboral	Seis meses en cargos similares
Habilidades	Manejo de Office

Fuente: Elaboración propia

Cuadro 92

Manual de funciones Coordinador Comercial

Cargo: Coordinador Comercial	No de personas en el cargo: 1
Jefe inmediato: Gerente	Cargos bajo su responsabilidad: auxiliar de compras, cajero, auxiliar de ventas
Objetivo general del cargo	
Establecer estrategias para el cumplimiento de las metas de ventas de la constructora realizando estricto seguimiento al cumplimiento de las metas de ventas.	
Funciones y responsabilidades	
• Apoyo en estudio de mercados • Análisis de precios de proveedores • Sugerir actividades para el posicionamiento de marca • Apoyo a la gestión de posventa • Liderar la gestión de nuevas líneas de productos • Apoyar la gestión de mercadeo de los productos y servicios, la promoción, costos y precios • Sugerir y supervisar las actividades de marketing digital • Supervisión del equipo comercial en tema de ventas y cobro de cartera • Sugerir actividades comerciales • Relacionamiento con los clientes y proveedores • Planeamiento de gestión de ventas • Revisión de contratos comerciales solicitados por gerencia • Programar pagos a proveedores • Realizar seguimiento a clientes que tienen crédito • Otras funciones inherentes al cargo.	
Riesgos del puesto de trabajo	
Riesgos Biomecánicos: Postura mantenida, levantamiento de cargas, movimientos repetitivos.	Condiciones de Seguridad: accidente de tránsito, robo.
Contactos del cargo	
Internos: Empleados de La Salsamentaria	Externos: Proveedores
Competencias comportamentales	

• Trabajo en equipo • Disciplina • Orden	• Orientación al servicio • Atención al detalle • Orientación al cumplimiento de metas, • Organización planificación • Comunicación asertiva.
Jornada laboral	
Lunes a Viernes: 8:00 a.m a 12:00 m y 2:00 p.m a 6:00 p,m Sábados: 8:00 a.m a 12:00 m	
Perfil requerido	
Factores	Especificación
Formación académica	Profesional en administración de empresas, ingeniero comercial, ingeniero industrial y carreras afines
Formación complementaria	Nivel avanzado de Excel
Experiencia laboral	Seis meses en cargos similares
Habilidades	Cálculos matemáticos, manejo de Office

Fuente: Elaboración propia

Cuadro 13

Manual de funciones Auxiliar de bodega

Cargo: Auxiliar de Bodega	No de personas en el cargo: 1
Jefe inmediato: Jefe Logístico	Cargos bajo su responsabilidad: No aplica
Objetivo general del cargo	
Apoyar al Jefe de Bodega en las actividades relacionadas con el manejo de los productos que comercializa la empresa, de acuerdo con los procesos y lineamientos establecidos en la organización.	
Funciones y responsabilidades	
• Realizar la recepción de los productos que ingresan a la empresa. • Almacenar los productos de acuerdo a las políticas de almacenamiento establecidas por la empresa. • Realizar conteos aleatorios a los productos para garantizar la adecuada gestión de inventarios.	

• Separar y alistar los pedidos para despachar a los clientes. • Realizar el despacho de los domicilios de acuerdo a las rutas programadas. • Colaborar con el aseo de su zona de trabajo. • Cumplir con todas las actividades relacionadas con el sistema de gestión de seguridad y salud en el trabajo. • Ubicar los productos obsoletos y/o averiados en la zona que corresponda para este tipo de productos, y debe reportarlos al jefe logístico para que se defina el tratamiento que debe darse. • Otras funciones inherentes al cargo.	
Riesgos del puesto de trabajo	
Riesgos Biomecánicos: Postura mantenida, levantamiento de cargas, movimientos repetitivos.	Condiciones de Seguridad: accidente de tránsito, robo.
Contactos del cargo	
Internos: Empleados de La Salsamentaria	Externos: Proveedores, transportadoras
Competencias comportamentales	
• Trabajo en equipo • Disciplina • Orden	• Orientación al servicio • Atención al detalle • Orientación al cumplimiento de metas, • Organización planificación • Comunicación asertiva.
Jornada laboral	
Lunes a Viernes: 8:00 a.m a 12:00 m y 2:00 p.m a 6:00 p,m Sábados: 8:00 a.m a 12:00 m	
Perfil requerido	
Factores	Especificación
Formación académica	Bachiller
Formación complementaria	Nivel básico de Excel
Experiencia laboral	Seis meses en cargos similares

Habilidades	Cálculos matemáticos, manejo de Office
--------------------	--

Fuente: Elaboración propia

Cuadro 104

Manual de funciones Asistente Administrativa

Cargo: Asistente Administrativa	No de personas en el cargo: 1
Jefe inmediato: Gerente	Cargos bajo su responsabilidad: No aplica
Objetivo general del cargo	
Apoyar la gestión de la coordinación administrativa y de compras en todas las actividades que se requieran para el cumplimiento de los objetivos de la organización.	
Funciones y responsabilidades	
• Elaborar la nómina para que sea posteriormente revisada por la coordinadora administrativa. • Realizar cotizaciones de productos que no hacen parte del stock de inventarios de la empresa. • Causación y archivar facturas de compra y en caso de cambios de precio, notificar a la coordinadora administrativa. • Elaborar facturas para clientes especiales. • Revisar facturas crédito días, crédito, subirlas a la plataforma de la DIAN. • Realizar los comprobantes de egreso. • Reportar las novedades a proveedores • Realizar la conciliación bancaria mínimo dos veces al mes • Gestionar la caja menor de acuerdo a las políticas establecidas por la empresa para tal fin • Gestionar el cambio de sencilla a los domicilios y auxiliar de ventas de mostrador • Elaborar los documentos o informes que requiera su jefe inmediato • Apoyar la realización de las actividades de integración de los empleados • Realizar actas e informes de las reuniones semanales que se llevan a cabo con el personal. • Realizar la compra de implementos de aseo, cafetería y papelería, de acuerdo a las instrucciones que reciba por parte de la gerencia. • Apoyar el proceso de selección de personal, realizando las convocatorias para reclutamiento por los medios que tiene definidos la empresa • Solicitar documentos a los empleados que ingresan a la empresa y abrir carpeta de hoja de vida para ser archivada debidamente.	

• Realizar las afiliaciones a Seguridad Social y Caja de Compensación de los empleados que ingresan a la empresa. • Programar exámenes ocupacionales de ingreso, egreso y periódicos. • Responder a los correos de los proveedores y clientes respecto a referencias comerciales • Programar el mantenimiento de los equipos de cómputo para su buen funcionamiento, de acuerdo a las políticas establecidas por la empresa para tal fin. • Tomar fotocopia a los vaucher y consignaciones de la empresa para ser archivados.	
Riesgos del puesto de trabajo	
Riesgos biomecánicos: Postura mantenida, movimientos repetitivos.	Condiciones de seguridad: accidente de tránsito, robo.
Contactos del cargo	
Internos: Empleados de La Salsamentaria	Externos: clientes, Entidades Promotoras de Salud, Cajas de Compensación, Fondos de Pensión, bancos, proveedores
Competencias comportamentales	
• Trabajo en equipo • Disciplina • Orden	• Orientación al servicio • Atención al detalle • Orientación al cumplimiento de metas, • Organización planificación • Comunicación asertiva.
Jornada laboral	
Lunes a Viernes: 8:00 a.m a 12:00 m y 2:00 p.m a 6:00 p,m Sábados: 8:00 a.m a 12:00 m	
Perfil requerido	
Factores	Especificación
Formación académica	Técnico en administración o carreras afines
Formación complementaria	Nivel medio de Excel y Word
Experiencia laboral	Seis meses en cargos similares
Habilidades	Atención al detalle, atención al cliente, comunicación asertiva, organización

Fuente: Elaboración propia

Cuadro 115*Manual de funciones Auxiliar de ventas*

Cargo: Auxiliar de ventas	No de personas en el cargo: 1
Jefe inmediato: Coordinador comercial	Cargos bajo su responsabilidad: No aplica
Objetivo general del cargo	
Apoyar a la coordinación comercial al cumplimiento de la meta de ventas a través de la implementación de las estrategias que le sean socializadas.	
Funciones y responsabilidades	
• Atender las llamadas telefónicas de los clientes • Resolver los requerimientos de los clientes. • Brindar asesoría sobre los productos de los clientes. • Facturar los productos solicitados por los clientes. • Impulsar la venta de productos de acuerdo a las estrategias que le indique el coordinador comercial. • Velar por el cumplimiento de las metas de ventas telefónicas y presenciales. • Realizar llamadas a los clientes, garantizando que se cumple con el número de llamadas que el jefe inmediato define que deben hacerse por día. • Presentar cotizaciones a los clientes en los tiempos estipulados por la empresa. • Reportar al coordinador comercial sobre nuevos productos o requerimientos que presenten los clientes y que la empresa no los maneje en el momento. • Presentar la información necesaria para el cálculo de los indicadores que evalúan el comportamiento de las ventas. • Diligenciar de manera oportuna los formatos y registros que hagan parte del proceso. • Asistencia a las capacitaciones que programe la empresa para completar las 48 horas legales semanales. (Artículo 161 del C.S.T) • Responsabilizarse del aseo de su área y participar de las jornadas de aseo general que programe la empresa. • Cumplir con las normas y políticas del Sistema General de Seguridad y Salud en el Trabajo. Las demás que le sean asignadas y que correspondan a la naturaleza del cargo.	

Riesgos del puesto de trabajo	
Riesgos Biomecánicos: Postura mantenida, movimientos repetitivos	Condiciones de Seguridad: accidente de tránsito, robo
Contactos del cargo	
Internos: Empleados de La Salsamentaria	Externos: clientes, proveedores
Competencias comportamentales	
• Trabajo en equipo • Disciplina • Orden	• Capacidad de influencia • Persuasión • Atención al cliente • Orientación al servicio • Orientación al cumplimiento de metas • Organización y planificación • Comunicación asertiva.
Jornada laboral	
Lunes a Viernes: 8:00 a.m a 12:00 m y 2:00 p.m a 6:00 p,m Sábados: 8:00 a.m a 12:00 m	
Perfil requerido	
Factores	Especificación
Formación académica	Técnico en mercadeo y ventas, técnico administrativo.
Formación complementaria	Nivel medio de Excel y Word, énfasis en ventas.
Experiencia laboral	Seis meses en cargos similares.
Habilidades	Capacidad de negociación, atención al cliente, comunicación asertiva.

Fuente: Elaboración propia

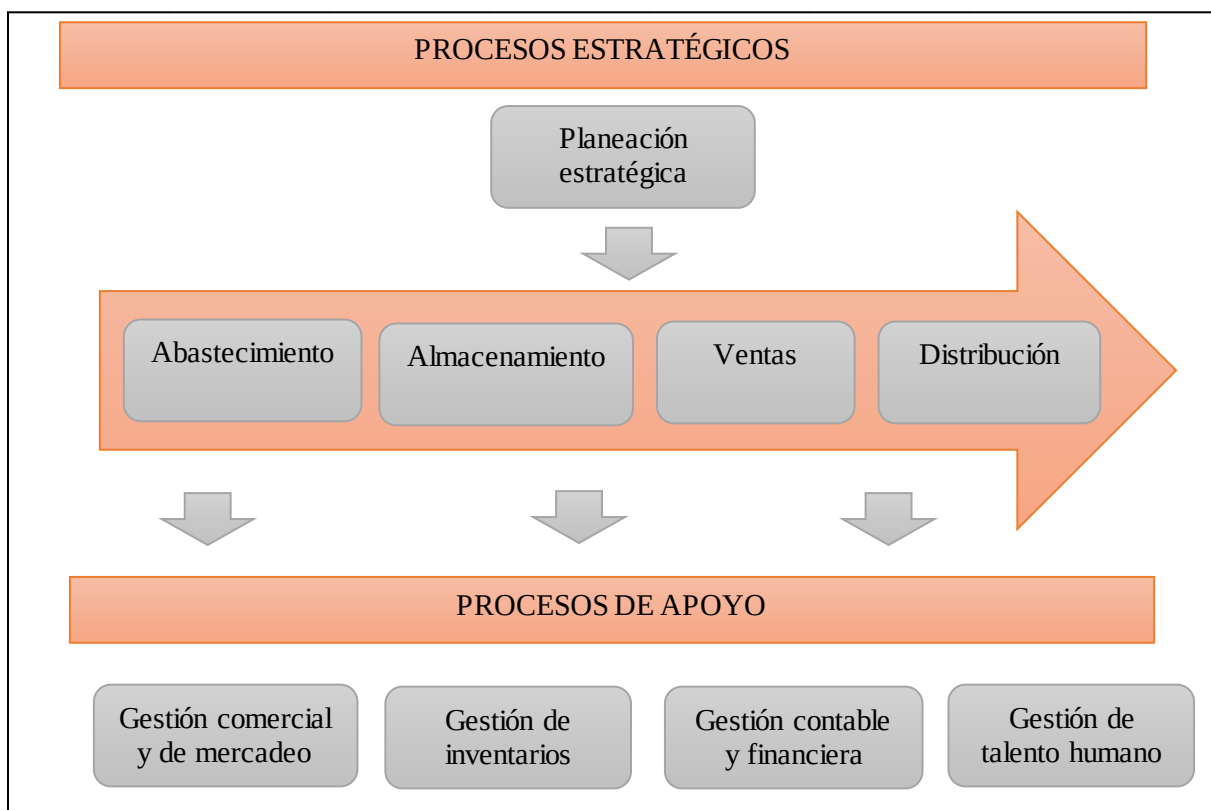
Documentación de los procesos

Mapa de procesos.

Teniendo en cuenta que la empresa actualmente no tiene un mapa de procesos definido, se propone la siguiente estructura:

Figura 10.

Mapa de procesos



Fuente: Elaboración propia

Proceso de ventas.

1. Objeto

Establecer las actividades necesarias para la realización de las ventas de la empresa, así como la potenciación de las mismas mediante el contacto con clientes actuales y potenciales.

2. Alcance

Aplica al producto entregado por La Salsamentaria en su bodega principal o al domicilio que indique el cliente. El establecimiento y adecuación del proceso de ventas es responsabilidad del Gerente.

3. Referencias

Bases de datos de clientes potenciales

4. Definiciones

Factura POST: Facturas impresas para clientes que no requieren factura electrónica.

5. Desarrollo

5.1 Ventas telefónicas y redes sociales

1. El auxiliar de ventas recibe la solicitud del cliente bien sea de manera personalizada, por WhatsApp, vía telefónica o redes sociales. El auxiliar de ventas realiza confirmación del pedido con el cliente
2. Cuando la solicitud de pedido es recibida por WhatsApp o redes sociales, el auxiliar debe conservar la evidencia de la conversación para un eventual reclamo por parte del cliente. Cuando se trata de un cliente nuevo que contacta la empresa, el auxiliar de ventas debe crear el contacto con el respectivo nombre y apellido, asimismo, debe ser creado en el sistema de información que utiliza la empresa.
3. Cuando la solicitud de pedido es recibida vía telefónica, el auxiliar de ventas realiza la factura en el sistema de información y antes de imprimirla envía una captura de pantalla para que el cliente confirme la aceptación del pedido, y una vez recibida la confirmación, se procede a la impresión de dicha factura.
4. El auxiliar de ventas procede a la elaboración de la factura en el sistema de información. Si es factura POST se imprime una sola factura, y si es factura electrónica se imprimen

dos facturas, una se envía al cliente y la segunda copia debe ser entregada al finalizar la jornada laboral a la asistente administrativa. Cuando los clientes son de modalidad crédito, el domicilio debe llevar las dos copias y hacer firmar una de ellas, y al finalizar su jornada deberá entregar al auxiliar de ventas las facturas que recolectó durante el día. De igual manera, el domicilio debe garantizar que el cliente realiza una inspección del pedido que recibe y que firma la factura a satisfacción, tomando de inmediato una foto del recibido y enviarla al grupo de WhatsApp de ventas de la empresa.

5. El auxiliar de ventas entrega la factura al área de despacho para que proceda con el proceso de alistamiento y envío de los productos

5.2 Potenciación de las ventas

El auxiliar de ventas debe realizar llamadas a los clientes para potenciar las ventas de la empresa, estas llamadas deben ser realizadas de acuerdo a la base de datos de clientes que sea entregada por el coordinador comercial. En promedio deberán realizarse 24 llamadas al día, distribuidas en una hora en la mañana y otra hora en la hora. Las rutas asignadas para realizar las llamadas son:

Cuadro 126

Ruta de llamadas a clientes

Zona	Día de la semana
Comuna 1	Lunes
Comuna 2	Martes
Comuna 3	Miércoles
Comuna 4	Jueves
Comuna 5	Viernes
Comuna 6	Viernes
Comuna 7	Sábado

Fuente: Elaboración propia

****Deberá dejarse evidencia de la realización de las llamadas en el VE-FO003 “Llamadas clientes”, el cual debe ser diligenciado diariamente y de forma digital.**

5.3 Escala de comisiones

El auxiliar de ventas podrá comisionar bajo la siguiente escala:

Cuadro 137

Escala de comisiones

Zona	Día de la semana
\$0 - \$8.000.000	1%
\$8.000.001 - \$16.000.000	1,5%
>\$16.000.000	2%

Fuente: Elaboración propia

****Cuando el Auxiliar de Ventas logre una meta de ventas igual a \$65.000.000, tendrá una bonificación de \$50.000.**

****Las comisiones de ventas son acumulativas, es decir, cuando logra cumplir una nueva escala de ventas, se le suma la comisión ganada en la escala inferior.**

****Las comisiones de ventas ganadas sobre ventas a crédito, solo se harán efectivas si el cliente paga entre los tiempos acordados (30 días).**

6. Flujograma

Figura 10.

Flujograma

Flujograma	Descripción	Responsable
<pre> graph TD Inicio([Inicio]) --> 1[1] 1 --> 2[2] 2 --> 3{3} 3 -- Sí --> 4[4] 3 -- No --> 5[5] 4 --> 5 5 --> 6[6] 6 --> Fin([Fin]) </pre>		
1	Recepción de la solicitud del cliente	Cliente - Auxiliar de ventas
2	Realiza confirmación del pedido	Cliente - Auxiliar de ventas
3	¿El cliente es nuevo?	
4	Crear el contacto con el respectivo nombre y apellido, asimismo, debe ser creado en el sistema de	Auxiliar de ventas
5	Elaborar factura	Auxiliar de ventas
6	Entrega de factura para alistamiento del pedido	Auxiliar de ventas - Regente
Fin		

Proceso de almacenamiento.

1. Objeto

Brindar una guía general para asegurar la adecuada recepción y verificación técnica y administrativa de los productos e insumos en la bodega y su correcto almacenamiento, cumpliendo con las normas de seguridad establecidas en la legislación vigente.

2. Alcance

Aplica a los productos adquiridos y almacenados en la bodega, ya que estos son fundamentales para la prestación del servicio a los clientes. La responsabilidad de la ejecución de las actividades operativas es del jefe de logística; y de controlar la correcta ejecución de este procedimiento es del gerente.

3. Referencias

Proceso de compras

4. Definiciones

4.1 Área de recepción: Área donde se ubican los productos que ingresan a la bodega, mientras se realiza la recepción técnica; dichos productos no pueden ser utilizados hasta que se hayan revisado.

4.2 Área de almacenamiento: Área destinada al almacenamiento de productos aptos para ser entregados o distribuidos.

4.3 Área de cuarentena: Área destinada al almacenamiento de productos que no pueden ser entregados o distribuidos por incumplimiento de requisitos en la recepción técnica, devoluciones del proveedor, devoluciones de clientes, vencimientos, o defectos de calidad.

4.4 Área de vencimiento: Este corresponde a productos que no se pueden vender porque se encuentran vencidos.

4.5 Área de ventas: Área destinada para la entrega de los productos al cliente.

4.6 Almacenamiento: Serie de actividades requeridas para ubicar técnicamente los productos en su respectivo lugar dentro de un área específica, velando en todo momento por la calidad de ellos. Es guardar los productos recibidos bajo técnicas adecuadas que permitan el mantenimiento de todas sus propiedades intrínsecas teniendo en cuenta el diseño del área, las

características del producto, control de vencimiento y averías e indicadores para el control de inventarios como parte esencial de la definición.

4.7 Recepción administrativa: Es el proceso a través del cual se realiza una comparación entre lo pactado con el proveedor y lo que él envía, verificando si el insumo cumple o no con las condiciones pactadas en la negociación. Debe aplicarse a todos los productos solicitados en la orden de compra. Estas especificaciones administrativas se refieren a: nombre del producto solicitado vs. el despachado, presentación, precios unitarios y totales (por producto y valor total de la factura) acordados; fechas y forma de entrega; cantidad pedida vs cantidad recibida vs. cantidad facturada; las marcas de los productos recibidos sean los pactados con el proveedor.

5. Desarrollo

5.1 Recepción

1. El pedido es recibido en el área de venta al público por el Jefe Logístico.
2. Se debe realizar la recepción e inspección al 100% de los productos. El Jefe Logístico realiza la verificación del pedido contra la factura, revisando además aspectos tales como cantidades (debe coincidir con la de la factura), presentación, empaque, fechas de vencimiento (no debe ser inferior a seis meses). Así mismo, deben revisarse los siguientes aspectos:
 - No haya envases o empaques primarios vacíos, rotos o mal sellados
 - Que los envases o empaques primarios están en buen estado, no presentan abolladuras, etiquetas húmedas, rasgadas o manchadas, filtrados.
 - Que los envases o empaques primarios posean la banda de seguridad respectiva.
 - Las etiquetas contengan: fecha de vencimiento o expiración y que el producto no esté vencido.

- Número de registro sanitario.
- Descripción general del producto.
- Lote.

Esta verificación debe quedar evidenciada en el acta de recepción, donde debe dejarse constancia con fecha y además dejar firmada la factura como prueba de la realización del proceso.

3. El proceso de recepción debe realizarse en horas de la mañana entre 8:00 a.m. y 10:00 a.m., independiente del momento en que llegue el pedido, este horario deberá respetarse y solo hacerse la tarea de inspección en dicho lapso de tiempo. Una vez realizada la recepción, el jefe logístico deberá pasar la factura de manera inmediata al área administrativa para su contabilización y actualización de precios, quien a su vez, tendrá una hora para cumplir con su tarea y así disponer de los productos para la venta.
4. Por política de la empresa se debe realizar el proceso de recepción en el área destinada para tal fin, garantizando la custodia de los productos hasta que se termine con la actividad y se continúe con el proceso de almacenamiento.
5. Si los productos cumplen con los requisitos establecidos el Jefe Logístico procede a la carga del pedido al sistema de información que utiliza la empresa, anexando la documentación correspondiente, creación de un documento de entrada.
6. Si uno o más productos no cumplen con los requisitos definidos, el Jefe Logístico debe reportar la novedad al Gerente, diligenciando previamente el “Formato de Reporte de Novedad en Ingreso”. El Gerente se encarga de establecer los lineamientos para la devolución al proveedor. Las novedades deben ser reportadas en un plazo no mayor a 24 horas, después de recibida la novedad.

5.1.3 Control y Seguimiento

El Gerente o a quien este designe, realizará mínimo dos veces al mes una revisión aleatoria del cumplimiento del procedimiento.

5.3 Almacenamiento

En la bodega deben estar identificadas las siguientes zonas: área de recepción, almacenamiento, cuarentena y área de despacho. Para el almacenamiento de los productos es necesario tener en cuenta las condiciones especiales y recomendaciones del fabricante; identificar donde se almacenarán, teniendo en cuenta la siguiente metodología:

- Organizar en orden según su rotación
- Se debe ubicar en las zonas de almacenamiento con el método PEPS (Primeras en entrar – Primeras en salir), salvo que la fecha de vencimiento sea menor a la de la mercancía existente.
- La estantería se encuentra enumerada del 1 al 11 indicando la ubicación de los productos, tal como se encuentran codificados en el sistema.

5.3.1 Controles ambientales.

El control de ambientes se debe realizar para garantizar la preservación del producto en condiciones ambientales adecuadas mientras se encuentre almacenado bajo la responsabilidad de la empresa.

Control de temperatura: Se controla la temperatura de almacenamiento de los productos e insumos para evitar su deterioro. Se tiene equipo de seguimiento y medición (termohigrómetro) para registrar el comportamiento de la temperatura. Los límites de control para temperatura ambiental son de 15°C a 30°C.

Control a la humedad: La humedad es un factor muy importante a controlar para evitar el crecimiento de microorganismos, reacciones fisicoquímicas con pérdida de estabilidades y deterioro de los componentes. Se tiene equipo de seguimiento y medición (termohigrómetro) para registrar el comportamiento de la temperatura. Los límites de la humedad son: de 50% a 70.

En la bodega de la empresa se observa y registra el comportamiento de las condiciones ambientales que son proporcionadas por los termohigrómetros e indicadores de temperatura en y se registran en el formato “Reporte de condiciones ambientales”.

Dichos registros se realizan 2 veces al día, quedando establecidos de la siguiente forma:

Lunes a viernes:

Mañana: 9:00 a.m

Tarde: 3:00 p.m.

Sábado:

Mañana: 9:00 a.m.

Tarde: 1:00 p.m.

El Jefe de Logística debe revisar diariamente, el comportamiento de las condiciones ambientales, e informar a la coordinación administrativa cualquier variación en el rango establecido para tomar las acciones necesarias con los productos e insumos.

5.3.2 Control de plagas y roedores

Con el fin de garantizar que el área de almacenamiento se encuentra libre de plagas y roedores, el área de almacenamiento y la empresa en general se fumiga cada seis meses. Es responsabilidad del Jefe de Logística gestionar con la empresa de fumigaciones y garantizar que este proceso se realice de manera oportuna.

5.3.4 Orden, limpieza y aseo

El Jefe de Logística debe realizar las debidas actividades de aseo en el área de almacenamiento, garantizando que los productos permanecen en adecuado estado de limpieza, al igual que las estanterías. Se deben retirar los productos e insumos de la estantería y colocar en un lugar seguro para estos durante la limpieza. Las actividades de aseo deben ser ejecutadas diariamente y una vez al mes se debe programar una jornada de aseo especial.

Proceso de gestión de inventarios.

1. Objeto

Establecer un procedimiento para la realización de las actividades necesarias para el adecuado control de inventarios de la empresa.

2. Alcance

Aplica para el inventario disponible en la bodega. La responsabilidad del cumplimiento de este procedimiento en lo referente a la organización de los productos y actualización del software con toda la información corresponde al Jefe Logístico, el conteo físico es responsabilidad de quienes participan en el inventario; la responsabilidad del adecuado curso y buen término del inventario es del líder del inventario. Los empleados que participan en inventarios son responsables por los resultados presentes y futuros de los mismos, especialmente cuando el responsable se retira de la empresa. El empleado que hace entrega del inventario es responsable de los faltantes que se presenten durante el mismo, así como de los insumos vencidos o próximos a vencer, no informados dentro del término establecido.

3. Referencias

Proceso de distribución

4. Definiciones

Ninguna

5. Desarrollo

5.1 Inventario general

El inventario general se realizará cada tres meses o cuando a necesidad del servicio deban hacerse de acuerdo con decisión de la Coordinación Administrativa. Para que el inventario se realice ordenadamente se procede de la siguiente manera:

- Verificar las condiciones de la bodega, de modo tal que permitan realizar el inventario.
- Verificar que no existan documentos sin registrar, procesar en el software o mercancía pendiente por entregar.
- Imprimir el inventario.
- Cargar información de inventario a la matriz de Excel.
- Realizar conteo y registrar en el listado de productos.
- La operación matemática define conteos posteriores.
- El resultado final después de tantos conteos como sea necesario efectuar, define diferencias faltantes o sobrantes.
- Generar el informe de diferencias del inventario.
- Revisar con el responsable de la bodega las diferencias
- Generar los ajustes.
- Imprimir los ajustes.
- Generar el inventario ajustado.
- Verificar el inventario ajustado con el conteo físico.

- Firmar los soportes generados por el sistema.
- Entregar copia de los soportes al responsable de la bodega.
- Adaptar y firmar el acta de inventario.
- Realizar copia de seguridad.

Nota: Las diferencias de inventario, sobrantes o faltantes son responsabilidad del Jefe Logístico y de las personas que tengan asignada la participación en el manejo de inventarios y que deben estar autorizadas por la Coordinación Administrativa.

5.2 Conteos aleatorios

Diariamente el Jefe Logístico con apoyo del Auxiliar de Bodega deberá realizar conteo aleatorio, el cual como mínimo debe realizarse a 20 referencias, de modo tal que se garantice que en el mes se realiza conteo de todos los ítems que conforman el inventario de la organización. Así mismo, deben garantizar que diariamente se cuentan como mínimo 10 referencias tipo A, 6 referencias tipo B, y 4 referencias tipo C. La realización del conteo aleatorio debe registrarse en el formato “Conteos aleatorios”, donde deberán diligenciar las cantidades existentes en el sistema, las cantidades físicas y las diferencias.

5.3 Gestión de inventarios

Inicialmente, el Jefe Logístico y Auxiliar de Bodega deberán buscar las causas de las diferencias, así como hacer recuento para verificar que la información este correcta; en todo caso, el resultado del inventario debe notificarse al Coordinador Administrativo en el formato FO-TE001 “Conteos Aleatorios”, quien deberá realizar los ajustes de inventario en el sistema de manera inmediata, que bien puede ser una entrada o una salida, según sea el caso. Al

finalizar el mes, el Coordinador Administrativo consolida los ajustes de inventario con el fin de establecer los valores que deben ser asumidos por los responsables y se define el modo de pago.

6. Anexo. Minuta acta de inventario

Acta de inventario No

Siendo las #:# X.m del día ## de XXXXXX de 200# se da inicio al inventario físico de los productos e insumos de la bodega de la Salsamentaria La Séptima, en presencia de XXXXXX, XXXXXX, XXXXXX empleados(s) responsable(s) de éste. El jefe logístico y responsable del grupo junto con los acompañantes hacen constar la veracidad contenida en el presente inventario conforme a las siguientes consideraciones:

1. Todos los productos se encontraron debidamente ordenados y clasificados conforme al proceso de despacho y distribución, igualmente se informó de manera oportuna sobre las novedades por errores en la digitación de los documentos que se presentaron en el período.
2. Con anticipación, el Coordinador Administrativo en medio escrito informó de la fecha del presente inventario al igual que las condiciones en que debía estar organizada la bodega, los productos e insumos y la información sistematizada.
3. Las condiciones de la organización de la bodega, productos e información sistematizada permitieron la realización normal del inventario.
4. Conocen plenamente del procedimiento para la elaboración del inventario y de la presente acta y están en condiciones de brindar la información suficiente a la Coordinación Administrativa para el adecuado desarrollo y ejecución de la misma.

El responsable o responsables del inventario hace(n) constar, que:

1. Recibieron de la Coordinación Administrativa un comunicado informando de la fecha del inventario y las condiciones en que debía estar organizada la bodega, los productos e insumos y la información sistematizada.
2. Tuvo (vieron) presencia permanente en la toma del inventario físico.
3. En el transcurso del inventario se permitió hacer seguimiento y aclaración a las diferencias.
4. Presencio (aron) e hizo (cieron) parte del proceso de cruces.
5. Asume (n) la responsabilidad del faltante producto de la diferencia entre los ajustes de entrada y salida con ocasión del presente inventario, imputables a las obligaciones derivadas de sus funciones y se comprometen a realizar su pago.
6. Los documentos soporte de la presente acta debidamente firmados son garantes de los resultados del inventario.

Nota: Se pueden realizar observaciones en cualquier numeral.

Para constancia firman los participantes en la ciudad de XXXXXX a los XXXXXX (##) días del mes de XXXXXX de 200#.

Hora de Terminación:

DEL ÁREA ADMINISTRATIVA:

DE LA BODEGA:

Proceso de distribución.

1. Objeto

Establecer los parámetros para la distribución de los productos en el punto de venta y a domicilio.

2. Alcance

Aplica para la entrega de productos tanto en el punto de venta como a domicilio. Es responsabilidad del Jefe Logístico el control y adecuación del proceso, y el cumplimiento de las disposiciones establecidas corresponde a los auxiliares de bodega y domicilio.

3. Referencias

Proceso de almacenamiento

4. Desarrollo

Despacho en punto de venta:

El personal de la Salsamentaría recibe la solicitud de pedido por parte del cliente, quien se encarga de alistar el pedido posterior a la realización de la factura y aceptación del cliente, separando los productos que se encuentran disponibles en los exhibidores de la zona de mostrador. Una vez separa el pedido procede a comparar la factura de venta frente a los productos separados y procede a la entrega al cliente, empacando en una bolsa uno a uno y contando frente al cliente para que exista un control y no quede un producto sin entregar o se entregue lo que no corresponde.

Despacho a domicilio:

El personal de la Salsamentaría recibe la solicitud de pedido por parte del cliente bien sea por WhatsApp o teléfono, y procede a elaborar la factura con base en la lista de los productos que requiere el cliente. Posterior la realización de la factura, el Auxiliar de Ventas pasa la factura al auxiliar de bodega, quien debe proceder a la separación y alistamiento del pedido de los productos que se encuentran en la zona de almacenamiento. Se realiza una

revisión nuevamente de los productos que se separaron frente a la factura de venta y se procede a empacar bien sea en bolsa o en caja dependiendo de la cantidad de productos. El despacho debe ser firmado por el auxiliar, dejando una copia para ser archivada en la empresa y la otra copia sea entrega al cliente. Finalmente, el Jefe Logístico debe coordinar la entrega con el domicilio, planificando las rutas de acuerdo a las zonas del municipio con el fin de ser más eficientes en las entregas.

Proponer un sistema de seguimiento y control para los procesos

Para realizar seguimiento y control al cumplimiento de los procesos y el logro de las metas de la organización, se propone como sistema de seguimiento y control un sistema de indicadores de gestión que permitirán evaluar el desempeño de los procesos de la empresa y de manera holística todos sus resultados:

Cuadro 14.*Sistema de seguimiento y control*

Nombre del indicador	Fórmula	Objetivo	Unidad	Periodicidad	Meta	Óptimo	Aceptable	Crítico
Oportunidad en la recepción de pedidos	$(\text{Número de pedidos entregados a tiempo} / \text{Total de pedidos realizados}) * 100$	Evaluar la entrega oportuna por parte de los proveedores	Porcentaje	Mensual	Oportunidad en la entrega mayor al 90%	>90%	Entre 80% y 90%	<80%
Errores en despacho	$(\# \text{ Pedidos enviados con error} / \text{Total de pedidos enviados}) * 100$	Disminuir los errores en los despachos de pedidos a los clientes	Porcentaje	Mensual	Errores en despacho inferiores al 5%	<5%	Entre el 5% y 8%	>8%
Conformidad del inventario	$(\text{Número de ítems con error} / \text{Total ítems inventariados}) * 100$	Controlar el inventario de los productos de la empresa	Porcentaje	Mensual	Que el 95% de los ítems del inventario se encuentren conformes	<5%	Entre el 5% y 8%	>8%
Nivel de agotados	$(\text{Número total de referencias agotados} / \text{Total de referencias}) * 100$ $(\text{Número total de referencias tipo A} / \text{Total de referencias tipo A}) * 100$	Evitar el rompimiento de inventarios	Porcentaje	Semanal	Que el 95% de las referencias se encuentren disponibles	< 5%	Entre 6% y 10%	>10%
Ciclo de tiempo de entrega	$(\text{Número de pedidos que fueron entregados en el tiempo establecido} / \text{Total de})$	Cumplir con la promesa de entrega al cliente	Porcentaje	Semanal	Que el 95% de los pedidos sean entregados en el tiempo definido	>90%	Entre 80% y 90%	<80%

Nombre del indicador	Fórmula	Objetivo	Unidad	Periodicidad	Meta	Óptimo	Aceptable	Crítico
	pedidos entregados)*100							
Gestión de novedades con proveedor	Número de novedades gestionadas/Total de novedades registradas en el mes	Garantizar que las novedades que se presentan sean resueltas y abonadas en dinero a la empresa	Porcentaje	Mensual	Que el 95% de los pedidos sean entregados en el tiempo definido	100%	Entre el 90% y 95%	<90%
Efectividad del pedido recibido	(Número de productos que fueron rechazados/Total de productos inspeccionados)*100	Controlar el cumplimiento de los requerimientos del pedido por parte del proveedor	Porcentaje	Mensual	95% de los productos cumplan con las especificaciones de calidad	< 5%	Entre 5% y 7%	> 8%
Tasa de crecimiento de las ventas globales	(Ventas globales período actual - Ventas globales período anterior)/Ventas globales período anterior	Aumentar las ventas de la empresa	Porcentaje	Mensual	Que las ventas globales sean iguales o superiores a \$40.000.000	Mayo 10%	Entre 5% y 10%	Menor 5%
Tasa de crecimiento de las ventas mostrador	(Ventas mostrador período actual - Ventas mostrador período anterior)/Ventas mostrador período anterior	Aumentar las ventas de la empresa	Porcentaje	Mensual	Que las ventas de mostrador sean iguales o superiores a \$25.000.000	>\$25.000.000 Mayor 10%	Entre \$20.000.000 y \$25.000.000 Entre 5% y 10%	<\$20.000.000 Menor 5%

Nombre del indicador	Fórmula	Objetivo	Unidad	Periodicidad	Meta	Óptimo	Aceptable	Crítico
Tasa de crecimiento ventas telefónicas	$(\text{Ventas telefónicas período actual} - \text{Ventas telefónicas período anterior}) / \text{Ventas telefónicas período anterior}$	Aumentar las ventas de la empresa	Porcentaje	Mensual	Que las ventas telefónicas sean iguales o superiores a \$15.000.000	>\$15.000.000 Mayor 10%	Entre \$12.000.000 y \$15.000.000 Entre 5% y 10%	<\$12.000.000 Menor 5%
Tasa de clientes nuevos	$(\text{Clientes período actual} - \text{Clientes período anterior}) / \text{Clientes período anterior}$	Incrementar el portafolio de clientes	Porcentaje	Mensual	Que cada mes se aumente un 10% el portafolio de los clientes	>10%	Entre 7% y 10%	<7%
Efectividad de las estrategias comerciales	Estrategias que cumplieron la meta en el período/Total estrategias definidas para el período	Evidenciar la efectividad de las estrategias comerciales	Porcentaje	Mensual	Que el 70% de las estrategias implementadas sean efectivas	>10%	Entre 7% y 10%	<7%
Satisfacción del cliente	$\text{Número de clientes que calificaron el servicio entre 4 y 5} / \text{Total de clientes}$	Aumentar la satisfacción del cliente	Porcentaje	Semestral	Que el 85% de los clientes se encuentren satisfechos con el servicio	>85%	Entre 80% y 85%	<80%
Tasa de clientes activos	$(\text{Número de clientes que compraron en el mes} / \text{Total de clientes}) * 100$	Fortalecer la recompra de los clientes	Porcentaje	Mensual	Que el 60% de los clientes de la empresa realicen compras mensuales	>60%	Entre 50% y 60%	<50%
Conciliaciones bancarias	$\text{Número de cuentas bancarias que presentan diferencia con contabilidad} / \text{Total cuentas bancarias conciliadas} * 100$	Garantizar que todas las transacciones de la empresa se encuentren debidamente soportadas	Porcentaje	Mensual	Que el 95% de las cuentas bancarias se encuentren conciliadas	< 10%	Entre 11% y 20%	>21%

Nombre del indicador	Fórmula	Objetivo	Unidad	Periodicidad	Meta	Óptimo	Aceptable	Crítico
Disminución de gastos	$(\text{Gastos período actual} - \text{Gastos período anterior}) / \text{Gastos período anterior} * 100$	Maximizar la rentabilidad de la organización	Porcentaje	Mensual	Que los gastos disminuyan en un 15% en el siguiente trimestre	> 15%	Entre 10% y 15%	<10%
Recuperación de cartera (vencimiento mayor a 30 días)	$(\text{Cartera vencida recuperada en el período} / \text{Total cartera}) * 100$	Mejorar la liquidez de la empresa	Porcentaje	Mensual	Que cada mes se recupere el 60% de la cartera vencida	> 60%	Entre 50% y 60%	<50%
Recuperación de cartera (crédito 30 días)	$(\text{Cartera recuperada por facturación crédito 30 días} / \text{Total facturación crédito a 30 días}) * 100$	Mejorar la liquidez de la empresa	Porcentaje	Mensual	Que cada mes se recupere el 60% de la cartera vencida	>90%	Entre 80% y 90%	<80%
Nivel endeudamiento	$(\text{Total pasivo} / \text{Total activo}) * 100$	Disminuir el nivel de endeudamiento de la empresa	Porcentaje	Mensual	Que el nivel de endeudamiento sea inferior al 40%	< 40%	Entre 40% y 50%	>50%
Razón corriente o de liquidez	Activos corrientes/Pasivos corrientes	Controlar la liquidez de la empresa	Unidad	Mensual	Que en el próximo trimestre (noviembre-enero) se logre tener la razón corriente como mínimo en 1	> 1	Entre 0.90 y 1	Menor que 1
Margen bruto de utilidad	$(\text{Utilidad bruta} / \text{Ventas netas}) * 100$	Aumentar la utilidad de la empresa	Porcentaje	Mensual	Que en el próximo trimestre (noviembre-enero) se logre tener una utilidad neta del 7%	> 7%	Entre 5% y 7%	Menor que 5%

Nombre del indicador	Fórmula	Objetivo	Unidad	Periodicidad	Meta	Óptimo	Aceptable	Crítico
Prueba ácida	$(\text{Activo circulante} - \text{Inventario}) / \text{Pasivo circulante}$	Mejorar la capacidad de la empresa	Unidad	Mensual	Que en el próximo trimestre (noviembre-enero) se logre tener la prueba ácida como mínimo en 1	> 1	Entre 0.90 y 1	Menor que 1

Fuente: Elaboración propia

Conclusiones

- Para diagnosticar el ambiente interno de la organización, se realizó una entrevista al directivo de la empresa, apoyada en una lista de verificación que evaluó los procesos de direccionamiento estratégico, talento humano, compras, operaciones, almacenamiento e inventarios, encontrando que el nivel de cumplimiento más bajo es para el proceso de gestión del talento humano con un 29 %, debido a que se carece de manuales de funciones, no se realizan capacitaciones a los empleados, ni se cuenta con un plan de beneficios para los colaboradores de la empresa. Asimismo, el proceso de direccionamiento estratégico obtuvo un 50%, debido entre otras cosas a la falta de indicadores para evaluar el desempeño de los procesos, sin embargo, con la propuesta que se generó en el trabajo esta falencia se subsanó, ya que se deja como herramienta un cuadro de mando integral que contiene indicadores para realizar seguimiento a los procesos de la organización. De igual manera, con la propuesta generada, la empresa contará con un manual de funciones que contribuirá a que los empleados de la empresa tengan claridad sobre las tareas que deben ejecutar en sus cargos.

En relación al ambiente externo, puede decirse que es una empresa que se encuentra influenciada por factores como el IPC, cuando este indicador se encuentra al alza, las personas pierden poder adquisitivo y esto puede afectar las ventas de la empresa dado que se invierte en lo esencial evitando comer fuera de casa para ahorrar, lo que quiere decir que la demanda de comidas rápidas disminuye, siendo este uno de los principales clientes de la salsamentaría. De igual manera, los hábitos de consumo también pueden afectar la demanda de estos productos, puesto que existe una tendencia al autocuidado tanto por salud como por estética, lo cual hace que las personas minimicen el consumo de los productos que se comercializan en la empresa brindando esto también una oportunidad para analizar diversificación de portafolio con apertura a nuevas líneas para comercialización.

- Se realizó un análisis de la competencia mediante la comparación de factores claves de éxito, lo que permitió identificar mejores prácticas en el sector, las cuales pueden ser implementadas y mejoradas a futuro por la Salsamentaria. Una vez valorados cada uno de

los competidores, se logró establecer que la empresa que tiene una mejor posición competitiva es la empresa Salsamentaria Albert. Como aspectos positivos a resaltar en general en las empresas se tienen los precios competitivos, la gestión de inventarios y los canales de comercialización, y como aspecto por mejorar las estrategias de mercadeo.

- Se presentó una propuesta para el mapa de procesos de la empresa, identificando los procesos estratégicos, misionales y de apoyo, teniendo que en los misionales que son los que se ubican en medio del mapa son almacenamiento, abastecimiento y distribución. Asimismo, dichos procesos fueron documentados, iniciando el paso a paso y las actividades que deben ser realizadas para cumplir con los objetivos que tiene la organización.
- Como mecanismo de seguimiento y control a los procesos se definió un cuadro de mando integral que consta de indicadores que permiten evaluar el desempeño de los mismos, destacando entre estos los indicadores para controlar los inventarios, dado que contribuirá a la disminución de las pérdidas por el deterioro o vencimiento de productos por la falta de revisiones adecuadas, asimismo, se mencionan los indicadores para la disminución de los errores en despacho, que tiene como objetivo no solo lograr mayor eficiencia en el proceso, sino aumentar la satisfacción del cliente ya que puede recibir pedidos que cumplen con los requerimientos solicitados. Este cuadro de mando tiene diseñadas las metas en semáforo, de modo tal que facilita la toma de acciones preventivas, correctivas o de mejora de acuerdo al resultado obtenido.
- En términos generales, el análisis de la organización a través de las diferentes herramientas permite visualizar oportunidades importantes en el mercado y en el sector. La organización de los procesos y la estandarización de los mismos permitirá optimizar los recursos de la empresa y atender las debilidades detectadas en el análisis, prácticas que a mediano y largo plazo construirán una empresa estructurada para crecer de manera sostenible.

Recomendaciones

- Socializar los procesos con los empleados para que conozcan las tareas que deben llevarse a cabo, así como el paso a paso para garantizar que se cumple con el objetivo.
- Realizar seguimiento a la implementación de los procesos durante tres meses para lograr su estandarización y hacer los ajustes que se consideren necesarios.
- Programar auditorías internas dos veces al año para evidenciar la adherencia a los procedimientos documentados.
- Conformar un grupo primario que se reúna mensualmente para realizar revisión y análisis de los resultados de los indicadores y tomar las acciones que corresponda para su mejora.

Bibliografía

- Alcalde San Miguel, P. (2019). *Calidad: Fundamentos, herramientas y gestión de la calidad para Pymes*. España: Gráficas Summa S.A.
- Alcaldía Cartago. (2020). *Historia del municipio*. Obtenido de <https://www.cartago.gov.co/historia/>
- Berna, C. A. (2010). *Metodología de la investigación*. Colombia: Pearson.
- Blacutt Olmos, J. A. (2010). *La administración de las organizaciones de profesionales: una perspectiva neoclásica: A la memoria de Peter F. Drucker*. Obtenido de Revista Ciencia y Cultura, vol 14: http://www.scielo.org.bo/scielo.php?pid=S2077-33232010000100004&script=sci_abstract&tlng=en
- Cataño, J. F. (2001). *¿Por qué el predominio de la teoría neoclásica?* Obtenido de Revista Cuadernos de Economía, vol 20: http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0121-47722001000100015
- Contreras Contreras, F., & Olaya Guerrero, J. (2017). *Gestión por procesos, indicadores y estándares para unidades de información*. Obtenido de <http://eprints.rclis.org/31012/1/Gesti%C3%B3n%20por%20procesos%2C%20indicadores%20estandares.pdf>
- Coppelli Ortiz, G. (2018). *La globalización económica del siglo XXI. Entre la mundialización y la desglobalización*. Obtenido de Revista Estudios Internacionales, vol 50: https://scielo.conicyt.cl/scielo.php?pid=S0719-37692018000300057&script=sci_arttext&tlng=e
- Cortés Sánchez, J. M. (2017). *Sistemas de Gestión de Calidad (Iso 9001:2015)*. Obtenido de ICB Editores: <https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=RhkwDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT8&dq=sistemas+de+gestion+de+calidad&ots=XSto-pE-F3&sig=fY0YUhZwVBYnOzmL-vCjKJ5ppVI#v=onepage&q&f=false>
- Cortés, J. M. (2017). *Sistema de Gestión de Calidad (ISO 9001:2015)*. Obtenido de Ediciones de La U: <https://repositorio.uide.edu.ec/handle/37000/4749>

- De la Peña Consuegra, G., & Velázquez Ávila, R. M. (2018). *Algunas reflexiones sobre la teoría general de sistemas y el enfoque sistémico en las investigaciones científicas*. Obtenido de Revista Cubana de Educación Superior, vol 37:
http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S0257-43142018000200003&script=sci_arttext&tlng=en
- Diseño de . (s.f.). Obtenido de
<http://repositorio.ug.edu.ec/bitstream/redug/33405/1/TESIS%20STEFANIA%20CAROLINA%20MACIAS%20CHICA.pdf>
- Estrada Mier, S. J. (2017). *Diseño de manual de funciones y manual de procesos y procedimientos para la empresa Segmentta*. Obtenido de Universitaria Agustianiana:
<https://repositorio.uniagustiniana.edu.co/bitstream/handle/123456789/212/EstradaMier-SindyYohana-2017.pdf;jsessionid=51C9001BD0F2F4D0A03C01A4F97C5F83?sequence=1>
- Huamán Sandoval, L. d. (2017). *Diseño de un sistema de Gestión por procesos para mejorar la productividad y competitividad de la panadería LULI*. Obtenido de Universidad Nacional de Cajamarca:
https://repositorio.unc.edu.pe/bitstream/handle/UNC/936/T016_45959023_T.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Koontz, H., Weihrich, H., & Cannice, M. (2012). *Administración: Una perspectiva global y empresarial*. México : MCGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES S.A DE C.V.
- La República. (2021). *Los restaurantes locales crecieron 35% en los días de cuarentena de 2021, según iFood*. Obtenido de <https://www.larepublica.co/empresas/los-restaurantes-locales-crecieron-35-en-los-dias-de-cuarentena-de-2021-segun-ifood-3157750>
- León, G. E., & Marulanda, N. (2017). *Factores claves de éxito en la implementación de lean manufacturing en algunas empresas con sede en Colombia*. Obtenido de Revista Tendencias, vol 18: http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0124-86932017000100005
- Macías Chica, S. C. (2018). *Diseño de manual de procedimientos para el manejo de inventario en una metalmecánica de la ciudad de Guayaquil*. Obtenido de Universidad de Guayaquil:

<http://repositorio.ug.edu.ec/bitstream/redug/33405/1/TESIS%20STEFANIA%20CAROLINA%20MACIAS%20CHICA.pdf>

Maldonado Caicedo, M. K. (2019). *Planteamiento, Elaboración Y Ejecución De Manual De Procesos Y Procedimientos Del Área De Cartera*. Obtenido de Universidad Cooperativa de Colombia:

https://repository.ucc.edu.co/bitstream/20.500.12494/20520/1/2019_planteamiento_elaboraci%C3%B3n_ejecuci%C3%B3n.pdf

Mallar, M. Á. (2010). *La gestión por procesos: un enfoque de gestión eficiente*. Obtenido de Revista Científica "Visión de Futuro", vol. 1:

<https://www.redalyc.org/pdf/3579/357935475004.pdf>

Mallar, M. Á. (2010). *La gestión por procesos: un enfoque de gestión eficiente*. Obtenido de Revista Visión Futuro, vol 13 (1): <https://www.redalyc.org/pdf/3579/357935475004.pdf>

Martínez, D., & Milla, A. (2012). *Análisis del entorno*. Madrid: Diaz De Santos.

Martínez, J. (26 de Septiembre de 2005). *El pensamiento emergente en el pensamiento administrativo*. Cali, Valle del Cauca, Colombia: Universidad del Valle.

Mincit. (2022). *Desempeño 2021 comercio minorista de Colombia*. Obtenido de <https://www.mincit.gov.co/prensa/noticias/industria/comercio-al-por-menor-registra-aumento-en-ventas>

Moyano Hernández, F. A., & Villamil Sandoval, D. C. (2021). *Análisis del ciclo PHVA en la gestión de proyectos, una revisión documental*. Obtenido de Revista Politécnica, 17 (34): <https://revistas.elpoli.edu.co/index.php/pol/article/view/1854>

Murillo, G., Zapata, Á., Martínez, J., & Ávila, H. (2007). *Teorías Clásicas de la Organización y Managment*. Bogota: ECOE Ediciones.

Pardo Álvarez, J. M. (2012). *Configuración y usos de un mapa de procesos*. Obtenido de AENOR: https://www.edicionescpg.es/wp-content/uploads/2016/06/9788481437966_extracto.pdf

Pico, G. (2006). *El mapa de procesos: Elemento fundamental de un sistema de gestión de calidad para empresas de*. Obtenido de Revista Venezolana de Análisis de Coyuntura, , vol XII (2): <https://www.redalyc.org/pdf/364/36412216.pdf>

Portafolio. (Marzo de 2022). *La tasa de desempleo en Colombia fue del 12,9 % en febrero.*

Obtenido de <https://www.portafolio.co/economia/empleo/tasa-de-desempleo-en-colombia-para-febrero-del-2022-12-9-563563>

Porter, M. E. (2002). *Ventaja competitiva: Creación y sostenimiento de un desempeño superior.*

México: Grupo Editorial Patria.

Real Academia Española. (2006). *Diccionario esencial de la lengua española.* Madrid: Espasa Calpe, S.A.

Revista Semana. (Julio de 2020). *Uso de bolsas plásticas en Colombia ha caído 59,4%.*

Obtenido de <https://www.semana.com/pais/articulo/cual-es-el-consumo-de-bolsas-plasticas-en-colombia-julio-2020/291444/>

Robbins, S. (2009). *Fundamentos de administración.* México: Pearson.

Trocel, H. (Diciembre de 2020). *Estudios: La comida rápida fue la reina de los hogares en*

2020. Obtenido de <https://www.america-retail.com/estudios/estudios-la-comida-rapida-fue-la-reina-de-los-hogares-en-2020/>

Velasco, J. (2012). *Gestión por procesos.* Madrid: Hesic.

Apéndice

Apéndice A. Lista de verificación

Criterio	C	NC	O	
Direccionamiento estratégico				
La empresa tiene definidos los elementos que conforman el direccionamiento estratégico (misión, visión, valores)				
Se tienen definidos los objetivos organizacionales				

Criterio	C	NC	O	
La organización tiene formuladas estrategias y actividades para su crecimiento en el futuro				
Se tienen definidos indicadores para el seguimiento y evaluación de los procesos				
Se analiza la rentabilidad del negocio y se han identificado las áreas de oportunidad para mejorarla.				
La empresa realiza anualmente un análisis de sus fuerzas, debilidades, oportunidades y amenazas.				
Gestión del talento humano				
La empresa cuenta con una estructura definida en un organigrama				
Para cada área de la empresa existen descripciones de puesto, objetivos y metas claramente establecidas.				
Tiene la empresa claramente definido el cargo específico relacionado con el manejo de los inventarios.				
Tiene la administración definido los procesos asociados con el manejo de los inventarios				

Criterio	C	NC	O	
Maneja la administración una política de manejo de los inventarios				
Las personas de la empresa reciben de manera regular capacitación y se cuenta con un programa contemplando aspectos técnicos y humanos.				
La empresa cuenta con un plan de beneficios e incentivos para los empleados, que contribuya a su motivación y buen clima laboral				
Compras				
Tiene la administración definida claramente el área o cargo o función de compras				
Tiene la administración definidos los procedimientos para la función o área de compras.				
Tiene la administración definida las fuentes de suministro				
Tiene la empresa una política aplicada para todo el proceso de compra				
Cuenta la empresa formalmente con acuerdos comerciales y de abastecimiento establecidos con los proveedores				
Se respetan los contratos de compra con los proveedores				

Criterio	C	NC	O	
Se tiene formalizado el procedimiento en el proceso de compra cuando llegan productos deteriorados, dañados, o en mal estado que imposibilite su venta o que el proveedor remite productos no pedidos. Se sabe como proceder.				
La empresa puede hacer compras bajo la modalidad de consignación				
Se tiene definida modalidades de compra, esto es, fuera de crédito o contado, hay otras modalidades de negociación.				
La empresa tiene alguna programación definida para realizar las compras				
Se tiene definido algún cálculo para saber el nivel de compras a realizar				
Operaciones				
Tiene la administración un flujo proceso correspondiente a la gestión o manejo del área de inventarios				
Se tiene política claras para la operaciones que se realizan en función del manejo de los inventarios				
Tanto el almacén de exhibición, como la bodega de				

Criterio	C	NC	O	
almacenamiento cuenta con una distribución específica				
Los inventarios se encuentran debidamente clasificados, organizados, codificados				
La organización del inventario obedece a un método o modelo u otra forma que denote un procedimiento técnico de manejo				
Se tiene establecido los periodos para el recuento de las mercancías existentes en exhibición como en bodega				
Se confrontan los conteos físicos con los registros contables				
Se tiene un procedimiento establecido para el conteo, verificación y recuento del inventario				
Se cuenta con un manual específico o una guía de manejo del inventario				
Se cuenta con un sistema específico de almacenamiento de los productos, se sigue alguna rutina o pasos definidos.				
La administración tiene definida la logística específica para la administración y manejo del inventario				

Criterio	C	NC	O	
Se han identificado las principales fallas en los procesos y se han tomado acciones para reducirlos o eliminarlos				
Los procesos del negocio están estandarizados con la participación de los involucrados en los procesos y son utilizados de manera regular.				
Almacenamiento				
Cuenta la administración con un manual definido para llevar el almacenamiento de los productos y mercaderías que vende				
La empresa tiene políticas definidas para la recepción, acomodación, registro, ubicación de los productos en el almacén de ventas y en la bodega.				
La organización cuenta con el espacio requerido para el almacenamiento de los productos				
Tiene la administración definidos los requerimientos ambientales para el almacenamiento de los productos.				

Criterio	C	NC	O	
El almacén y la bodega cuenta con los niveles de seguridad internos y externos para los productos que se exhiben y se almacenan.				
Tiene la empresa un seguro contra todo riesgo para la mercancía en caso de algún siniestro.				
El manejo interno, y en la manipulación de los productos se observan los cuidados pertinentes para evitar deterioro, daño o destrucción del producto.				
El almacén es administrado o está bajo la responsabilidad de una sola persona				
La administración tiene definidos los procedimientos de manejo de los inventarios y se cuenta con un manual de funciones para la persona encargada.				
Se clasifican los productos de acuerdo a su rotación				
La zona de almacenamiento se encuentra delimitada				
Gestión de inventarios				
Cuenta la empresa con un manual específico que indique				

Criterio	C	NC	O	
los elementos y componentes para la gestión de los inventarios				
Se planifica en la administración de los inventarios, se tiene un plan de acción específico.				
Cuenta la administración con un esquema o estructura para la organización y manejo del inventario				
Se evidencia claramente los elementos propios para la dirección en la administración de los inventarios				
Se tiene definidos los elementos y componentes para llevar a cabo el control en el proceso de gestión y manejo de los inventarios				
Tiene la empresa un diagnóstico de la situación real de los inventarios				
La administración en el tiempo de operación, ha implementado acciones o planes en procura de mejoras en la gestión de los inventarios				
La empresa tiene definido algún tipo de pronóstico para identificar las ventas de los meses próximos				

Criterio	C	NC	O	
Trabaja el administrador con una herramienta administrativa o estadística para determinar el comportamiento futuro de los inventarios.				
Cuenta la empresa con un sistema de información contable, financiero, administrativo y operativo que apoye la gestión y manejo de los inventarios.				
Cuenta la administración con una estrategia financiera en la gestión de los inventarios				
Tiene la administración identificada y medida los riesgos inherentes a la gestión y administración de los inventarios en la empresa.				
La empresa tiene registros sobre las entregas de productos a los clientes				
Los productos se clasifican y se identifican a través de una determinada codificación.				
Dentro de la gestión y manejo de los inventarios se cuenta con un aplicativo para su administración				
Se realizan conteos aleatorios para garantizar el adecuado manejo de los productos				

Criterio	C	NC	O	
La empresa tiene identificados los productos de acuerdo a su rotación				
La empresa cuenta con un proceso definido para la gestión de productos no conformes				
La organización ha definido indicadores para evaluar la gestión de inventarios				
Mercadeo y ventas				
Cuenta la empresa con un plan de mercadeo que apunte a una mayor rotación de los inventarios				
Tiene la empresa una imagen empresarial, un logo o un simbolo comercial plenamente identificable por el cliente				
Cuenta la empresa dentro de su portafolio de productos con marcas de reconocido renombre comercial y cuenta con apoyo publicitario				
Cuenta la administración con política relacionadas con las promociones y descuentos para los productos de menor rotación y ventas				
Se tiene una política de promociones y descuentos para la mercancía que se encuentra				

Criterio	C	NC	O	
fuera de temporada o que se consideran quedados.				
La empresa realiza estudios de mercado tendientes a evaluar la tendencias del mismo e identificar posibles nuevos competidores				
La administración realiza análisis de demanda de las diversas líneas de productos.				
La administración aprovecha las redes sociales para impulsar las ventas y promoción de la mercadería del almacén				
Tiene la empresa su página web, face, instagram u otros medios actuales para interactuar con los potenciales clientes				
Realiza la administración acciones de fidelización de la clientela				
Se cuenta con un catálogo de productos y servicios que ofrece la empresa.				
La empresa cuenta con una base de datos de clientes que utiliza para dar seguimiento y la actualiza de manera regular.				
Se ha definido una propuesta de valor que transmita los beneficios y que ayude a				

Criterio	C	NC	O	
diferenciar la empresa de sus competidores.				

Apéndice C. Bitácora de actividades

a



DIRECCIÓN DE REGIONALIZACIÓN
Sede Regional Cartago
Programas Académicos de Pregrado

BITÁCORA DE TRABAJO DE CAMPO

Periodo académico:	2022-2		
Programa académico:	Administración de empresas	Código:	3845
Nombre del estudiante:	Angelica rivillas- Hernando blanco		
Título del trabajo de grado:	Diseño de un manual de procesos para la empresa Salsamentaria la séptima del municipio de Cartago, valle del cauca		
Modalidad:	asesoría		
Nombre del docente asesor:	María Janeth granados niño		

FECHA DE ACTIVIDAD	TEMA ABORDADO	OBSERVACIONES / RETROALIMENTACIÓN	COMPROMISOS
Sep 2022	Conocer el área de bodega y almacenamiento	Acá pudimos evidenciar como se almacenan los productos y cuáles son los cuidados que se tienen con cada uno	
Sep 2022	Visita realizada para abordar entrevista	Se establecieron las fortalezas y debilidades de la organización	
Octubre 2022	Conocimiento del proceso de venta	Se establecieron las actividades principales para desarrollar la venta	

Octubre 2022	Verificación del proceso de despacho desde el momento en que se recibe la orden de venta	Se definieron las actividades principales para el proceso de distribución	
--------------	--	---	--

Se sugiere actualizar permanentemente este formato en la medida en que se reúnan con la empresa objeto de estudio, teniendo como premisa que es una evidencia aplicativa que le facilitará el seguimiento al cumplimiento de sus compromisos.



Firma del estudiante



Vo.Bo. Representante legal


Firma del docente asesor

Apéndice C. Acta de socialización

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRACION DE EMPRESAS
ASESORIA DE TRABAJO DE GRADO

ACTA DE SOCIALIZACION DEL PROYECTO
ACTA NO 1.

Fecha : 13 Febrero 2023

Lugar : Salsamentaria La Séptima

Convoca: Aspirante de grado de Administración de empresas

Tema : Diseño de un manual de procesos para la empresa Salsamentaria la séptima del municipio de Cartago, Valle del Cauca

Objetivo : Dar a conocer el proyecto con el fin de tomar en cuentas las diferentes sugerencias para mejorar el control de procesos y procedimientos maximizando las habilidades y el nivel de competitividad en la empresa SALSAMENTARIA LA SEPTIMA

Asistente Jorge Diaz Duque
Representante legal

SOCIALIZACION DE LA PROPUESTA DE LOS OBJETIVOS ESPECIFICOS :

1. Analizar el ambiente externo y la situación interna de la empresa
2. Caracterizar el sector al que pertenece la empresa
3. Formular una estructura organizacional para la empresa
4. Diseñar un sistema de seguimiento y control para el cumplimiento de la estructura organizacional

AGENDA :

1. Presentacion
2. Aclaracion de dudas e inquietudes
3. Espacio de retroalimentacion
4. Cierre de temática

DESARROLLO DE LA ACTIVIDAD :

Se realiza la presentación de la propuesta con el fin de exponer los diferentes aportes que a mediano y largo plazo producirán ajustes a la organización, en todas las áreas para la mejora de la toma de decisiones Ejecución de los procesos y control de los mismos.

CONCLUSION :

1. La propuesta de la presentación es aprobada de manera positiva, se tomara en cuenta las sugerencias

para la organización en cada área específica, con el fin de maximizar la productividad

2. Se identifican dudas y explicaciones ante la temática

3. Se brindó información frente acerca de la competencia en el sector constructivo

4. Se firmo asistencia

ASISTENTE :

Jorge Enrique Diaz Duque



FIRMA

Apéndice B. Registro fotográfico competidores









